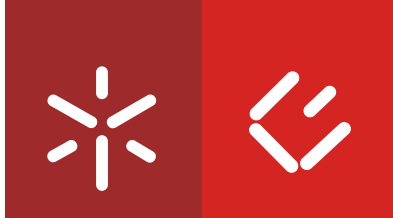


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Andreia Patrícia Pereira Dantas

**O papel da Inteligência Emocional  
na Gestão de Conflitos**



**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Andreia Patrícia Pereira Dantas

## **O papel da Inteligência Emocional na Gestão de Conflitos**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Estudos de Gestão

Trabalho efetuado sob a orientação da  
**Professora Doutora Regina Maria Oliveira Leite**

## **DECLARAÇÃO**

**Nome:** Andreia Patrícia Pereira Dantas

**Endereço Eletrónico:** andreiappdantas@gmail.com

**Telefone:** 968105509

**Nº do Cartão de Cidadão:** 13735897

**Título da Dissertação de Mestrado:** O papel da Inteligência Emocional na Gestão de Conflitos

**Orientador:** Professora Doutora Regina Maria Oliveira Leite

**Ano de Conclusão:** 2017

**Designação do Mestrado:** Estudos de Gestão

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO, APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

## **Agradecimentos**

Quando comecei este percurso, estava longe de imaginar o quanto o ambiente em meu redor mudaria nos dois anos que se sucederam.

Hoje, encerrada esta etapa, é tempo de agradecer a todos os que me incentivaram a continuar e a não desistir. A todos os que me ouviram nos dias menos bons e foram questionando se as dificuldades já tinham sido superadas. Estou-vos eternamente grata pela paciência.

Além de uma mera certificação, este trabalho é para mim a prova de que com esforço e dedicação até o que parecia impossível é alcançável.

À minha família, amigos e colegas de trabalho, por todo o incentivo e colaboração demonstradas ao longo desta etapa, o meu muito obrigada.

À pessoa que me inspirou e incentivou a começar todo este percurso, muito obrigada.

À entidade que me permitiu desenvolver a componente prática desta dissertação, deixo um especial agradecimento por ter tornado tudo isto possível.

E, por fim, à minha orientadora, em especial pela paciência para esta fase de finalização.



## **Resumo**

Esta tese de mestrado propõe-se a analisar o papel que a inteligência emocional assume na gestão de conflitos em contexto de equipa.

Múltiplos são os estudos já existentes sobre as variáveis em causa. Na presente pesquisa o foco passa por identificar os tipos de conflito, as respostas adotadas pelos participantes do estudo e o papel da inteligência emocional na gestão dos conflitos.

Optou-se por desenvolver um estudo quantitativo, baseado no recurso a questionários desenvolvidos por outros autores em três diferentes artigos. Estes inquéritos foram aplicados aos trabalhadores classificados como mão de obra indireta numa empresa do ramo automóvel, organizados por diferentes departamentos e trabalhando em equipas estáveis ao longo do tempo.

As conclusões permitem confirmar resultados já encontrados por outros autores, nomeadamente no que respeita à estratégia de resolução preferencial (resolução) e à relação entre a estratégia de resolução e a dimensão de inteligência emocional.



## **Abstract**

This thesis main goal is to analyze the role of emotional intelligence when managing conflicts in a team context.

There are multiple studies on these topics. This research is focused on identifying conflict types, answers adopted by the study participants and emotional intelligence role on conflict management.

The option was to develop a quantitative study, based on surveys built by other authors on three different articles. These surveys were applied to workers classified as indirect labor on a company from the automotive sector, organized by different departments and working on stable teams along the time.

The conclusions allow us to confirm some results already found by other authors, related to the main strategy of conflict management (resolution) and the relationship between the resolution strategy and the emotional intelligence dimension.





## Índice

1.	Introdução .....	1
2.	Revisão de literatura.....	3
2.1.	Conflito .....	3
2.1.1.	Visão Geral.....	3
2.1.2.	Definição, classificação e modelos de conflito .....	3
2.1.3.	Conflito e Competição .....	6
2.1.4.	Conflito: Que papel nas organizações? .....	7
2.1.5.	Níveis e Dimensões de Conflito.....	9
2.1.6.	Tipos de Conflito.....	11
2.1.6.1.	Conflito Relacional .....	12
2.1.6.2.	Conflito de Tarefa .....	13
2.1.6.3.	Conflito de Processo.....	14
2.1.7.	Relação entre conflito e estados emergentes na equipa.....	14
2.1.8.	Respostas ao Conflito.....	15
2.1.9.	Instrumentos de medição.....	16
2.2.	Inteligência Emocional.....	17
2.2.1.	Visão Geral.....	18
2.2.2.	Conceito .....	18
2.2.3.	Níveis de inteligência emocional .....	20
2.2.4.	Papel das emoções nas organizações.....	20
2.2.5.	Modelos de inteligência emocional.....	21
2.2.6.	Instrumentos de medição.....	22
2.2.7.	Regulação das Emoções .....	24
2.2.8.	IE e relação com outras variáveis.....	25
2.2.9.	Inteligência emocional do grupo .....	26
2.3.	Conflito e Inteligência emocional .....	28
3.	Metodologia .....	30
3.1.	Estudo Quantitativo.....	30
3.2.	Modelo analítico, Formulação de hipóteses .....	31
3.2.1.	Modelo Analítico.....	31
3.2.2.	Hipóteses .....	32

3.3.	Amostra .....	35
3.4.	Instrumentos de medida .....	37
3.4.1.	Conflito .....	37
3.4.2.	Inteligência Emocional.....	38
3.5.	Procedimento.....	38
3.6.	Análise dos dados.....	40
4.	Apresentação de Resultados .....	41
5.	Discussão de Resultados e Conclusões .....	47
6.	Limitações e Investigação Futura.....	49
7.	Bibliografia .....	50
8.	Anexos.....	54
8.1.	Inquérito .....	54

## Índice de Ilustrações

- Modelo analítico .....	32
- Caracterização sociodemográfica .....	36
- Consistência interna – alfa de Cronbach: tipo de conflito .....	41
- Consistência interna – alfa de Cronbach: respostas ao conflito .....	42
- Consistência interna – alfa de Cronbach: inteligência emocional .....	42
- Tipo de Conflito – t-Student .....	43
- Inteligência emocional – Anova Repeated Measures .....	43
- Correlação IE e tipo de conflito .....	44
- Tipo de conflito – Anova Repeated Measures .....	44
- Correlação IE e tipo de conflito .....	45
- Tipo de conflito e IE vs gênero – t-Student .....	46
- Tipo de conflito e IE vs idade – coeficiente de correlação de Pearson .....	46
- Tipo de conflito e IE vs escolaridade – coeficiente de correlação de Pearson .....	47



## **1. Introdução**

Qualquer organização é movida pelo desempenho dos seus colaboradores e pelas relações que estes estabelecem interna e externamente. Quer a nível interno, quer a nível externo, podem existir problemas que afetam esse desempenho e para os quais poderá ser possível tomar medidas com vista à sua eliminação ou redução.

Na investigação proposta, a ideia é focar a atenção no contexto interno das organizações, especificamente no que se refere ao conflito que ocorre no âmbito das equipas. Dedicaremos a nossa atenção ao conflito dentro das equipas de trabalho e tentaremos verificar se a inteligência emocional poderá influenciar a ocorrência e resolução deste tipo de distúrbio em contexto organizacional.

A escolha do tema deve-se a um conjunto variado de fatores. O sucesso na gestão de equipas é sempre um tema algo controverso e suscetível de despertar diferentes opiniões e perspetivas de análise. Em contexto profissional, por observação direta, já foram identificadas dificuldades que podem surgir no seio de um grupo de trabalho, influenciando o desempenho não só do grupo, mas do próprio indivíduo. Por exemplo, questões relacionadas com dificuldades de integração numa equipa podem desmotivar os recém-chegados e gerar situações de conflito. Posto isto, e sendo a questão da gestão das emoções um assunto bastante atual, consideramos interessante analisar até que ponto poderá revestir-se de utilidade para a gestão de equipas, nomeadamente no que respeita a evitar ou resolver conflitos.

O nosso principal objetivo é verificar se as relações encontradas por outros autores no que respeita aos níveis de inteligência emocional, tipo de conflito e repostas adotadas se verificam, especialmente tendo em conta que, tendencialmente, os estudos aqui revistos assentam muito em dados recolhidos junto de estudantes, ao passo que, no nosso caso da nossa amostra, maioritariamente enquadrarmo-nos apenas num contexto laboral. Numa outra vertente, pretendemos analisar o estado atual da organização em estudo e perceber se poderá ser relevante agir no sentido melhorar a interação entre os elementos que aí trabalham.

Para compreender os fenómenos em análise, revela-se pertinente começar por conhecer e compreender cada um dos eixos temáticos individualmente. Em que consiste e como se caracteriza.

Desta forma, começando pelo tema do conflito vamos fazer uma revisão da literatura no sentido de identificar as principais tendências e estudos existentes sobre o tema.

Esta análise de cada caso particular, e posteriormente sobre o conjunto das duas variáveis, permitir-nos-á também incrementar a nossa sensibilidade para o tema, facilitando a recolha e análise de informação no momento de implementar o estudo pretendido.

Trabalho idêntico será desenvolvido para a inteligência emocional. Pretende-se essencialmente perceber em que consiste esta variável, quais os diferentes modelos já existentes na literatura e que formas de medição têm sido mais usadas ao longo do tempo, para, em conformidade com isso, poder fazer uma seleção consciente do que mais se adequará ao nosso estudo.

Para concluir a etapa de revisão da literatura, serão ainda revistos alguns dos estudos já desenvolvidos sobre o tema concreto, verificando como a inteligência emocional se relaciona, ou não, com as situações de conflito.

Seguidamente, prosseguir-se-á ao desenvolvimento desta dissertação com foco numa componente prática. Será apresentado um estudo de natureza quantitativa, baseado na aplicação de três dos questionários analisados na literatura (um para tipos de conflito, outro para respostas ao conflito e um terceiro para inteligência emocional) junto de indivíduos ativos, pertencentes a uma empresa ligada à indústria de componentes para automóveis.

No seguimento do ponto anterior, serão definidas e testadas diferentes hipóteses e apresentadas as principais evidências obtidas com a realização do inquérito por questionário. Os dados obtidos serão trabalhados com recurso a ferramentas de análise estatística.

Feito isto, os resultados serão enquadrados naquilo que são as tendências verificadas pela literatura. Ou seja, os resultados obtidos no presente estudo serão discutidos à luz dos resultados obtidos por outros autores

Identificaremos ainda as principais limitações encontradas no desenrolar deste estudo e as oportunidades deixadas em aberto para futuros estudos.

## **2. Revisão de literatura**

### **2.1. Conflito**

Tal como referido anteriormente, vamos começar por fazer uma caracterização individual de cada variável em estudo.

Nesse sentido, vamos começar por analisar o que a literatura nos diz sobre o conflito.

Em que consiste? Que tipos de conflito existem nas organizações? Terá impacto sobre os resultados? Ou seja, qual a relevância da sua análise? Quais são as reações identificadas perante situações de conflito?

Estas são algumas das questões que se colocam e que vamos, além de outros aspetos, abordar e seguida.

#### **2.1.1. Visão Geral**

Várias são as definições disponíveis na literatura sobre o fenómeno do conflito e é sobre este ponto que nos vamos debruçar em primeiro lugar. Além da sua definição, neste tópico, importa também perceber qual a opinião sobre a existência do mesmo ao longo do tempo (benéfico ou prejudicial?) e ainda qual o seu papel nas organizações.

#### **2.1.2. Definição, classificação e modelos de conflito**

Para Thomas (1992) o conflito define-se como sendo um processo que começa no momento em que uma das partes percebe que outra a prejudicou em algum dos seus objetivos, ou está prestes a fazê-lo.

Apesar de existirem diversas definições para este fenómeno, há três aspetos que se apresentam como predominantes. São eles a interdependência das partes, perceção de incompatibilidades entre os objetivos dos elementos e a interação entre as partes (Thomas, 1992).

Para Jehn (1995), pode-se distinguir entre conflito relacional e de tarefa. Segundo esta autora, estamos perante conflito de relações quando há incompatibilidades interpessoais entre os membros do grupo, sendo que estas se podem traduzir em tensão, aversão e



aborrecimento entre os diferentes elementos. Já o conflito de tarefas surge quando não há acordo entre os elementos do grupo no que se refere ao conteúdo das tarefas desenvolvidas, podendo surgir em consequência de diferentes pontos de vista, ideias e opiniões.

A classificação anterior traduz alguma inconsistência no que se refere ao papel que as percepções assumem no conflito uma vez que nuns casos se assume que o conflito é percebido como associado à existência de discrepâncias e incompatibilidades e noutros surge como consequência de desacordos e tensões interpessoais (Simons & Peterson, 2000).

Barki, Montréal e Hartwick (2004) desenvolveram uma revisão sobre as definições dos vários autores, focando-se no conflito interpessoal e na sua combinação com diferentes propriedades (desacordo, emoções negativas e interferência dos interesses das partes). Desta análise vemos que há autores mais focados no conflito com origem no desacordo (conflito de tarefa), outros mais interessados no impacto das relações negativas (conflito relacional) e ainda outros orientados para a análise do conflito como resultado da interferência das partes. Como consequência desta revisão, os autores vêm o conflito interpessoal como um “processo dinâmico que ocorre entre partes interdependentes quando experienciam reações a emoções negativas derivadas de desacordos e interferências percecionadas no alcance dos seus objetivos” (Barki, Motéreal & Hartwick, 2004: 234). Após a análise, a interdependência das partes acaba sendo vista mais como uma característica estrutural do conflito do que propriamente como uma propriedade associada ao conflito interpessoal.

Noutra abordagem, o conflito é encarado como “uma divergência de perspetivas, percebida como geradora de tensão por pelo menos uma das partes envolvidas no processo conflitual, e que pode, ou não, traduzir-se numa incompatibilidade de objetivos” (Dimas, Lourenço & Miguez, 2005: 105). Estes autores chamam ainda a atenção para o facto de, em todas as definições de conflito, termos presentes conceitos relacionados com incompatibilidade, incapacidade de conciliação, dificuldade em alcançar objetivos ou redução do nível de eficácia.

Mais tarde, o conflito surge como sendo “um processo social interativo que pode influenciar o nível de confiança e respeito no grupo” (Jehn, Greer & Levine, 2008: 466).

Podemos fazer a distinção entre os modelos de processo e estrutura do conflito. O modelo de processo refere-se à forma como se analisam os acontecimentos mentais e interpessoais que levam a diferentes formas de lidar com o conflito e às suas consequências. É a sequência temporal dos acontecimentos. Por outro lado, o modelo estrutural prende-se com condições mais estáveis de um sistema que reflete o processo de conflito, isto é, procura identificar os pontos que encorajam as respostas ao conflito em cada situação (Thomas, 1992).

Dentro do modelo estrutural de conflito, podemos identificar diferentes classes de variáveis. São elas as predisposições comportamentais, as pressões sociais ou forças normativas a atuar sobre as partes em conflito, as estruturas de incentivo e as regras, procedimentos ou constrangimentos que interferem com a interação das partes. Por outro lado, o modelo de processo tem o seu foco em aspetos relativos à consciência para a existência de conflito, pensamento (normativo) e emoções, intenções, comportamentos e consequências (Thomas, 1992).

Pinkley (1990) introduz o conceito da negociação associada ao conflito. Este autor assume o conflito como sendo um processo de decisão cognitivo que implica a negociação relativamente aquilo que realmente está na base do problema.

A expressão conflito serve para remeter para quatro situações distintas sendo importante clarificar a forma como se relacionam. Essas situações são mais precisamente as condições anteriores, estados emocionais, estados cognitivos e comportamentos conflituosos. Esta classificação permite definir o conflito como um processo dinâmico, na medida em que deriva de uma sequência de episódios com potencial conflituoso que, quando percecionados pelas partes envolvidas, podem desencadear emoções negativas que poderão ter influência sobre os comportamentos adotados (Pondy, 1967).

Pondy (1967) faz referência no seu trabalho às cinco fases que um episódio de conflito possui. A primeira delas diz respeito ao conflito implícito, que pode surgir por consequência da disputa por recursos escassos, procura de autonomia, conflito de papéis ou por divergências em relação aos objetivos. Em segundo lugar temos a perceção do conflito. Esta fase da perceção pode ocorrer sem que a primeira se registre, ou seja, um conflito para ser percebido não tem que ser implícito anteriormente. A melhoria da comunicação entre as partes é uma das formas apontadas pelo autor para resolver este conflito sendo que existem também mecanismos de supressão (mais vocacionados para

o âmbito pessoal que organizacional) e focados na atenção (mais voltado para a vertente organizacional) que têm em vista limitar a percepção do conflito. Como terceira fase, surge o conflito sentido, ou seja, o momento em que se personaliza o conflito. De seguida temos as manifestações de conflito que têm maior ligação com os comportamentos adotados para responder ao conflito e que, na ideologia do elemento interveniente, vão permitir que, pelo menos uma das outras partes intervenientes, não atinja os seus objetivos. Como quinta e última fase, temos o resultado do conflito. Um conflito pode ser totalmente resolvido, indo ao encontro dos objetivos de todas as partes, estabelecendo-se então laços de cooperação mais sólidos. Na hipótese de o conflito apenas ser suprimido, as condições implícitas (inerentes à primeira fase do episódio de conflito) podem agravar-se e tomar proporções ainda maiores.

Apesar de a ideia de um objetivo final que é posto em causa estar muito presente nos vários conceitos de conflito existentes, podemos também experienciar situações de conflito relacionadas com os meios utilizados para atingir esses mesmos objetivos. As partes intervenientes podem até ter o mesmo objetivo comum, mas divergir no que respeita à metodologia mais indicada para o alcançar. Quando adotamos esta visão, relativa à distinção entre meios e fins, estamos em condições de definir diferentes tipos de conflito que se podem registar a um nível organizacional (Jehn, 1997).

### **2.1.3. Conflito e Competição**

Além de definir conflito, importa deixar uma nota para as diferenças entre conflito e competição, uma vez que, por vezes, estes dois constructos se confundem.

Esta confusão entre conceitos poderá surgir especialmente em casos relacionados com a compatibilidade dos objetivos, privilégios ou incentivos. Pode-se distinguir entre ambos com base na regulação existente, sendo que a competição pode ser regulada, mas o conflito já não (Moreira & Cunha, 2007). De referir ainda que as situações de competição estão associadas à disputa por objetivos opostos em que uma das partes acaba por ganhar. Por outro lado, numa situação de conflito não tem necessariamente de ser uma das partes a sair vencedora, podemos ter situações de ganho conjunto, além de que não têm necessariamente de existir objetivos diferentes. A meta pode ser a mesma e

os elementos em disputa apenas estarem em desacordo relativamente à forma de a atingir (Dimas, Lourenço & Miguez, 2005; Dimas & Lourenço, 2011).

Na competição existe uma dualidade de interesses em que uma das partes tenta persuadir a outra, tentando-se que uma delas saia dominante (Miguelote, 2012). Os objetivos das partes insurgem-se como incompatíveis (Dimas & Lourenço, 2011).

Precisamente, outro dos pontos que diferencia estes dois construtos é o facto de a competição ser vista como uma resposta ao conflito propriamente dito, em que apenas uma das partes sai vencedora. No conflito, uma parte não tem que dominar a outra devido a incompatibilidades existentes. Podem até acontecer situações de ganho conjunto (McIntyre, 2007; Dimas & Lourenço, 2011).

#### **2.1.4. Conflito: Que papel nas organizações?**

No que respeita às opiniões sobre a importância do conflito ao longo do tempo, podemos identificar uma evolução histórica, baseada em três visões. São elas, a visão tradicional, a comportamental e a interacionista (Moreira & Cunha, 2007).

De acordo com os primeiros investigadores a debruçarem-se sobre o tema, ou seja, na perspectiva tradicional, o conflito era prejudicial para as organizações e deveria ser eliminado. Só com a eliminação do conflito, a existência de harmonia e a cooperação entre os elementos é que a organização seria eficaz. Mais tarde, apareceu a perspectiva comportamental, segundo a qual o conflito era algo necessário ao funcionamento das organizações desde que fosse devidamente gerido. Da lógica desta perspectiva surgiu também o conceito de gestão do conflito. Mais recentemente, deparamo-nos com uma nova visão: perspectiva interacionista. Segundo esta última, nem todo o conflito é benéfico, mas quando manifestado em níveis razoáveis pode revelar-se vantajoso (Jehn, 1995; Dimas, Lourenço & Miguez, 2005; Moreira & Cunha, 2007; McIntyre, 2007). Inclusivamente, pelos seus efeitos positivos, o conflito deve ser estimulado uma vez que permite chegar a situações de eficácia organizacional (Dimas, 2007).

Podemos então ver o conflito como sendo funcional ou disfuncional, na medida em que interfere com indicadores da organização como a produtividade, a estabilidade e a adaptabilidade. Caso se revele incompatível conciliar bons resultados simultaneamente

nos vários indicadores, podemos estar perante uma situação em que o conflito se revela ao mesmo tempo funcional e disfuncional para a organização (Pondy, 1967).

O conflito pode identificar-se como benéfico para as organizações por diversas razões, em especial se nos focarmos no conflito relacionado com as tarefas (Jehn, 1997). Por exemplo, pode ser a base para se impulsionarem mudanças fulcrais para a sobrevivência e evolução das empresas (Moreira & Cunha, 2007). A existência de algum grau de conflito poderá fomentar a troca de pontos de vista e desencadear análises mais profundas dos custos e benefícios relativos às diferentes alternativas. Permite a tomada de decisões com maior qualidade e a busca por soluções mais criativas para os problemas. Neste sentido pode até ser interessante estimular que exista algum conflito nos grupos de trabalho (Dimas, Lourenço & Miguez, 2005; Jehn, 1997). A existência de incentivos à discussão de ideias torna-se especialmente benéfica quando nos referimos ao desempenho de tarefas não rotineiras em que a criatividade assume uma função importante, sendo também evitadas as pressões associadas à necessidade de acordo entre as partes. Quando estamos num contexto de tarefas rotineiras, o desenvolvimento de algum grau de conflito pode também tornar-se interessante por permitir fazer uma reavaliação das metodologias implementadas (Jehn, 1995).

Os benefícios do conflito podem depender de alguns aspetos sendo que o que mais se destaca como sendo positivo é o conflito de tarefa. Segundo Jehn (1997), se tivermos conflitos relacionais ou de processo em excesso numa organização, os níveis de desempenho e satisfação podem sair prejudicados. Por exemplo, se entre os elementos existir um elevado grau de conflito relativamente ao processo, podem perder-se em discussões sobre objetivos paralelos levando por vezes a situações extremas em que acabam por não se conseguir cumprir os prazos estabelecidos para atingir a meta inicial.

Os benefícios do conflito podem ser afetados pela sua dimensão (isto é, sobre o número de elementos abrangidos), de acordo com o seu âmbito ou de acordo com as normas de comunicação implementadas (Jehn, 1997).

O conflito pode ainda ser visto como uma forma de evitar processos de estagnação. Pode ser uma forma de chegar a novas ideias, permitindo a discussão e exploração de diferentes pontos de vista. Além disto, permite que os indivíduos se sintam envolvidos nos problemas da organização, pode ajudar a equilibrar o poder e contribuir para o aparecimento de alianças (Nascimento & El Sayed, 2002).

Em grupos que desempenham tarefas rotineiras, salvo situações como a referenciada atrás, o conflito é tendencialmente prejudicial, em especial em casos de elevada interdependência entre os membros do grupo. No que respeita às relações entre os elementos de um grupo de trabalho, o conflito que daí advém tem igualmente consequências negativas na medida em que afeta a satisfação dos elementos e o seu desejo de permanecer no grupo. Esta situação torna-se também mais evidente quanto maior for o grau de interdependência (Jehn, 1995).

Segundo Pondy (1967), se virmos o conflito como representando um desequilíbrio na organização (custo de participação), então temos que os indivíduos podem ver-se incentivados a reduzi-lo para repor o equilíbrio. O conflito como fonte de desequilíbrio implica que este é percebido e tem um custo associado, que influencia o balanço dos lucros e que os elementos da organização, uma vez que se apercebem da existência de conflito, o irão tentar resolver.

O conflito não tem que ser necessariamente negativo. O que pode trazer consequências negativas são as reações dos indivíduos quando tentam lidar com o mesmo. Pode, por exemplo, dar-se o caso de o foco de atenção estar nos problemas reais existentes (Nascimento & El Sayed, 2002).

Os níveis de produtividade e satisfação com aspetos ligados à equipa de trabalho, tendem a diminuir quanto maiores são os índices de conflito de tarefa vivenciados (Dimas, 2007).

### **2.1.5. Níveis e Dimensões de Conflito**

Podemos ver o conflito segundo dois níveis: intra ou interindividual (Dimas, Lourenço & Miguez, 2005). No estudo a desenvolver vamos focar a nossa atenção no nível interindividual por ser aquele que abrange as relações entre vários indivíduos inseridos em grupos ou organizações. Além disso, quando enquadrados neste último nível, podemos encontrar-nos perante conflitos intra ou intergrupais conforme o conflito seja localizado dentro do próprio ou entre grupos, respetivamente. O nosso foco aqui recaíra sobre a perspetiva intragrupal.

Além de o classificar em diferentes níveis, podemos atribuir ao conflito diferentes dimensões. São elas a emotividade, a importância, a aceitabilidade e o potencial de resolução (Jehn, 1997; Jehn, Greer & Levine, 2008).

Distinguir entre os tipos de conflito e as diferentes dimensões é muito importante dado que permite uma melhor compreensão dos efeitos das dinâmicas de conflito no grupo (Jehn, Greer & Levine, 2008).

A emotividade é a dimensão relacionada com o grau de negatividade demonstrado e sentido durante o processo de conflito, ou seja, tem a ver com manifestações comportamentais (Jehn, 1997). No seu estudo desenvolvido em 1997, Jehn demonstrou que, independentemente do tipo de conflito, as respostas dadas a nível emocional possuem sempre um carácter negativo e que isso tem uma influência também negativa sobre o desempenho e a satisfação. O grau de emoção presente influencia tanto o tipo de conflito como os seus efeitos (Jehn, Greer & Levine, 2008).

Quando falamos de importância (para o grupo), referimo-nos ao tamanho ou ao âmbito do conflito e à sua duração. Podemos também relacionar esta dimensão com o grau de severidade que se prevê que as consequências do conflito assumam, ou seja, com o seu impacto no resultado do grupo, seja esta positivo ou negativo. Esta dimensão do conflito tem um impacto positivo sobre o desempenho se estamos perante um conflito de processo, mas no caso de tratarmos de um conflito relacional, quanto maior o grau de importância, maiores os efeitos negativos sobre o resultado do grupo (Jehn, 1997). Os baixos níveis de importância atribuído ao conflito podem denunciar que o grupo ou a tarefa em causa também não são relevantes (Jehn, Greer & Levine, 2008).

A dimensão da aceitabilidade usa-se para refletir as normas de grupo aplicáveis ao conflito e à comunicação. “Normas de grupo são standards que guiam o comportamento dos membros do grupo” (Jehn, 1997: 544). Podemos deduzir que, se existem normas relacionadas com o conflito, é porque o mesmo ocorre. Quando estamos perante normas de aceitabilidade, os indivíduos estão dispostos a discutir problemas e a partilhar as suas emoções (Jehn, 1997). No estudo desenvolvido por Jehn (1997), está patente a ideia de que não existem umas normas gerais, aplicáveis a qualquer tipo de conflito, mas sim normas específicas, adaptadas a cada situação. Quando estamos em situações de conflito de tarefa, a crença de que os indivíduos podem discutir abertamente sobre diferentes pontos de vista provoca um aumento das atitudes positivas e da motivação dos

indivíduos do grupo, além de fomentar um clima de confiança (Jehn, Greer & Levine, 2008). No entanto, grupos menos efetivos registaram índices consideráveis de conflito relacional e normas que incentivavam a sua discussão de forma mais aberta (Jehn, 1997).

Por fim, relativamente à quarta dimensão enunciada, devemos clarificar que está relacionada com o grau em que é possível solucionar um determinado conflito (Jehn, 1997). O estudo de Jehn (1997) perspetiva que os conflitos de processo são os que apresentam uma maior probabilidade de resolução. Os conflitos relacionados com as emoções ou que possuem um maior grau de importância assemelham-se como sendo de mais difícil resolução, seja qual for o seu tipo (tarefa, processo ou relacional). Existem alguns fatores que nos permitem medir como é que os indivíduos percecionam se um conflito pode ser resolvido ou não. São eles as características dos elementos, a estrutura do grupo e as restantes dimensões associadas ao conflito. A perceção de que é possível encontrar a resolução para um determinado conflito tende a ter efeitos positivos sobre a satisfação e desempenho dos elementos do grupo. (Jehn, 1997).

No seu trabalho desenvolvido em 1990, Pinkley enumera outras três dimensões que representam a interpretação que se pode atribuir ao conflito: relação/tarefa; emocional/intelectual; compromisso/vitória. A primeira situação distingue os indivíduos que interpretam o conflito como envolvendo problemas relacionais dos restantes, demonstrando o grau de compromisso existente e o interesse em manter a relação. A dimensão que opõe emoções e intelecto foca-se no grau de atenção atribuído à vertente afetiva dos conflitos (uns focam-se nas emoções sentidas, como a raiva e a frustração, enquanto que outros prestam mais atenção a aspetos comportamentais e ideias envolvidas). Por fim, a terceira dimensão relaciona a forma como os elementos distribuem a responsabilidade pelo conflito e mesmo sem incentivo para tal se preocupam com a probabilidade e a viabilidade de se chegar a um compromisso entre as partes (Pinkley, 1990).

#### **2.1.6. Tipos de Conflito**

Embora já anteriormente tenha sido feita uma pequena abordagem aos diferentes tipos de conflito que podemos identificar, parece-nos pertinente clarificar um pouco mais este



ponto, até porque será um dos aspetos em que atentaremos mais à frente, no decorrer do nosso estudo.

A classificação dos tipos de conflito pode apresentar-se como bidimensional ou tridimensional, dependendo dos autores.

Na perspectiva bidimensional, os conflitos classificam-se como sendo ou relacionais/afetivos ou de tarefa (Jehn, 1995; Simons & Peterson, 2000; Dimas, Lourenço & Miguez, 2005). Já no caso da perspectiva tridimensional, a estas duas tipologias acrescenta uma outra relacionada com conflitos de processo (Jehn, 1997; Behfar, Peterson, Mannix & Trochim, 2008; Jehn, Greer & Levine, 2008).

Não poderemos dizer à partida que um tipo de conflito é melhor ou pior que outro, existindo inclusive um grau de interdependência entre ambos (Dimas, Lourenço & Miguez, 2005).

O conflito relacional pode ser visto como a sombra do conflito de tarefas (Simons & Peterson, 2000). Ou seja, a existência de conflito de tarefas contribui para o desenvolvimento de conflitos relacionais, reforçando-se assim a ideia de interdependência entre as formas de conflito.

As consequências de cada um, no que se refere à eficácia do grupo, derivam da forma como os conflitos são geridos e do momento em que ocorrem (Dimas, Lourenço & Miguez, 2005).

Os estados emergentes, abordados noutra ponto mais adiante, acabam por ter um papel moderador entre os diferentes tipos de conflito existente (Jehn, Greer & Levine, 2008).

#### **2.1.6.1. Conflito Relacional**

O “conflito relacional existe quando há incompatibilidades interpessoais entre os membros do grupo, o que tipicamente inclui tensão, animosidade e aborrecimentos entre os elementos de um grupo” (Jehn, 1995: 258). O foco deste tipo de conflito está nas relações interpessoais (Jehn, 1997).

A existência deste tipo de conflito prende-se com a promoção ou não de um clima positivo na equipa (De Dreu & Van Vianen, 2001).

O conflito relacional leva à redução de comportamentos de interajuda entre os elementos de uma equipa, o que por consequência afeta negativamente a produtividade e a performance (Jehn, 1995; Jehn, 1997; De Dreu & Van Vianen, 2001).

Além disso, o conflito relacional também prejudica os índices de satisfação e compromisso e limita a qualidade das decisões do grupo (inibe a capacidade de o grupo processar a informação, a capacidade cognitiva e encoraja a má caracterização dos comportamentos (Jehn, 1995; Simons & Peterson, 2000).

#### **2.1.6.2. Conflito de Tarefa**

O “conflito de tarefas existe quando há desentendimentos entre os membros do grupo sobre o conteúdo das tarefas a desenvolver, incluindo diferenças nos pontos de vista, ideias e opiniões” (Jehn, 1995: 258).

O foco desta tipologia de conflito está no conteúdo e nas metas do trabalho a realizar, bem como na controvérsia que este desperta entre os elementos da equipa (Jehn, 1997).

Quanto maior o grau de conflito de tarefa existente num grupo, menor a satisfação e a vontade que os elementos têm de permanecer na equipa (Jehn, 1995).

No entanto, o conflito de tarefa pode possuir alguns benefícios por aumentar o pensamento crítico, permitir visionar outras alternativas e questionar as ideias e opiniões dos diferentes elementos (Jehn, 1997). Estes benefícios devem, no entanto, insurgir-se em condições controladas, uma vez que podem tornar os processos de decisão mais lentos e levar a sentimentos de frustração (demasiada oportunidade para dar opinião sem que haja consenso), o que degradará a satisfação e compromisso do grupo (Simons & Peterson, 2000).

No estudo desenvolvido por Simons e Peterson (2000), demonstra-se que as organizações podem retirar benefícios do conflito de tarefas sem afetar de forma gravosa o conflito de tipo relacional, se forem capazes de estabelecer ao nível intragrupal um grau razoável de confiança.

### **2.1.6.3. Conflito de Processo**

O conflito de processo traduz “como o cumprimento das tarefas pode ocorrer na unidade de trabalho, quem é responsável e por que tarefa e como é que as coisas devem ser delegadas” (Jehn, 1997: 540). Esta tipologia relaciona-se com divergências na distribuição das tarefas e com a responsabilidade dos elementos do grupo (Dimas, Lourenço & Miguez, 2005).

O foco deste tipo de conflito esta na forma como as metas serão atingidas (Jehn, 1997). Distingue-se do conflito de tarefa por dar ênfase a temas de carácter mais logístico em alternativa ao conteúdo da tarefa (Jehn, Greer & Levine, 2008).

Tendencialmente, o conflito de processo conduz a perdas ao nível do desempenho, especialmente se se verificar em elevados níveis. Isto porque leva os indivíduos a trabalhar em objetivos paralelos, criando problemas relacionados com a gestão de tempo que podem levar ao incumprimento de prazos (Jehn, 1997).

Aqui pode ser relevante o papel da eficácia na resolução. Se os elementos do grupo sentirem que é possível e que são capazes de resolver o conflito, os efeitos negativos do conflito de processo podem ser minimizados (Jehn, Greer & Levine, 2008).

### **2.1.7. Relação entre conflito e estados emergentes na equipa**

Os estados emergentes de um grupo consistem em aspetos dinâmicos que definem o estado cognitivo, afetivo e motivacional de um grupo. Podem apresentar variações, dependendo do contexto, dos meios, dos processos e dos resultados em causa, sendo o produto das experiências vividas pela equipa (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001). Podemos qualificar como estados emergentes, por exemplo, aspetos como o respeito, a coesão e a confiança (Jehn, Greer & Levine, 2008).

Para demonstrar o seu papel relevante e dinâmico, Marks, Mathieu e Zaccaro (2001), utilizam um exemplo flagrante. Imagine-se uma equipa com baixos níveis de coesão grupal (estado emergente como um meio/recurso do grupo). Se existir conflito no grupo, essa equipa será menos propensa a geri-lo. Isto fará com que o conflito existente atinja maiores proporções o que irá contribuir para reduzir ainda mais a coesão do grupo (estado emergente enquanto resultado).

A presença de conflito, seja ele de que tipo for, exerce um impacto negativo na qualidade dos estados emergentes do grupo, contribuindo consequentemente para uma degradação do desempenho (embora os efeitos dos estados emergentes sobre o desempenho assumam um carácter marginal). Note-se também que os estados emergentes exercem uma influência positiva sobre a viabilidade do grupo (Jehn, Greer & Levine, 2008).

### **2.1.8. Respostas ao Conflito**

De acordo com o artigo de 1973 escrito por Deutsch, a um nível interpessoal, podemos ver as estratégias de gestão de conflito como o resultado das atitudes individuais à perceção de divergências entre as partes (Dimas, Lourenço & Miguez, 2005). A um nível intragrupal, a gestão de conflitos grupal reporta-se às reações individuais aos conflitos do grupo (DeChurch & Marks, 2001).

DeChurch e Marks (2001) referem que enquanto que o tipo de conflito diz respeito às bases ou origens dos desentendimentos, a gestão de conflitos remete para as estratégias implementadas pelos indivíduos que compõem o grupo no sentido de resolver ou pelo menos reduzir as situações de conflito.

No que à resolução de conflitos diz respeito, podemos apontar várias formas.

Thomas (1992) apresenta um leque de respostas ao conflito decorrentes da conjugação entre duas dimensões: assertividade e cooperação. Segundo este, quando existe apenas assertividade estamos perante respostas do tipo competitivo e se apenas existe a dimensão da cooperação a resposta é a acomodação. Do equilíbrio entre as duas dimensões resulta o compromisso. Nos casos extremos temos respostas como o evitamento (não se verifica nenhuma das dimensões) ou a colaboração (ambas as dimensões estão extremamente presentes).

Num estudo de 2008, Behfar, Peterson, Mannix e Trochim sugerem um modelo baseado em sete categorias de estratégias de resolução. São elas: votação, compromisso/consenso, discussão/debate, comunicação aberta, soluções idiossincráticas, evitar/ignorar e responsabilidades rotativas. A forma como cada uma destas estratégias se reflete na prática é função do tipo de conflito registado. Por

exemplo, de acordo com o mesmo estudo, perante conflitos relacionais a resposta mais frequente é evitar/ignorar. Por outro lado, para os conflitos de processo prevalecem estratégias relacionadas com a rotação de responsabilidades e a discussão/compromisso enquanto que nos conflitos tarefa dominam aspetos como o compromisso/consenso, a discussão/debate e a comunicação aberta.

O recurso a estas estratégias pode ser benéfico na medida em que reduz o impacto negativo do conflito, seja qual for a tipologia (Behfar, Peterson, Mannix & Trochim, 2008).

### **2.1.9. Instrumentos de medição**

No que há medida do conflito diz respeito, na literatura encontramos artigos com foco quer no tipo de conflito existente, quer na resposta adotada para o enfrentar.

Jehn (1995) desenvolveu um estudo no sentido de perceber se o conflito poderia ser benéfico ou não. Este estudo, realizado pela aplicação de questionários com 85 questões cada um, pretendia abranger diversas variáveis como o conflito intragrupal, o desempenho e as reações individuais. No que toca à análise do conflito intragrupal, que é o ponto de maior interesse para nós, foi desenvolvida uma escala própria para medir o nível e o tipo de conflito presente. Esta escala, que nos será útil mais adiante para desenvolver o nosso estudo, é composta por um conjunto de oito questões que devem ser respondidas com base numa escala de Likert em que 1 significa nada e 5 equivale a muito. Da aplicação desta escala resultou uma divisão em dois fatores, relacionada com o tipo de conflito: relacional e de tarefa (Jehn, 1995).

O estudo do conflito não se tem baseado apenas em análises quantitativas. Por exemplo, encontramos na literatura um estudo qualitativo, com vista a entender o impacto do conflito no desempenho do grupo, baseado em entrevistas e observação a vários grupos de trabalho sobre o conflito percebido e comportamental e quais as causas e efeitos do conflito. Para a análise dos resultados recorreu-se a técnicas interpretativas sistemáticas (Jehn, 1997).

Baseados nestas escalas acima referidas, outros estudos surgiram em que se fizeram ligeiras adaptações às questões, no sentido de incorporar contextos de grupos executivos

e eliminar conteúdo emocional e mantendo apenas o conteúdo ao nível do conflito (Simons & Peterson, 2000; Jehn, Greer & Levine, 2008).

Em 1997, Van de Vliert desenvolveu o Dutch Test for Conflict Handling (DUTCH). Este teste organiza as respostas ao conflito em cinco dimensões: compromisso, evitamento, resolução, flexibilidade e obrigação. Esta escala foi analisada e validada como um instrumento para analisar as estratégias de gestão de conflito no trabalho (De Dreu, Evers, Beersma, Kluwer & Nauta, 2001).

De Dreu e Van Vianen (2001), optaram por realizar um estudo que considera apenas três dimensões de respostas ao conflito: colaboração, evitamento e obrigação. Para a realização do seu estudo, recorreram a outras escalas já existentes na literatura (Rahim (1983), Janssen et al. (1999) e Putnam e Wilson (1982)) e adaptaram-nas.

De um outro estudo resultante de uma mistura entre análise qualitativa e quantitativa, baseada em inquéritos com perguntas de resposta aberta e fechada, resultou ainda uma outra classificação das respostas ao conflito em sete categorias: votação, compromisso, discussão, livre comunicação, soluções idiossincráticas, evitamento e responsabilidades rotativas. Esta opção por um misto de metodologias surge por permitir aos inquiridos uma melhor discussão dos tipos de conflito e respostas dadas ao mesmo, por absorver aspetos mais importantes dos processos das equipas em estudo e ainda por permitir comentários breves mas detalhados (Behfar, Peterson, Mannix & Trochim, 2008).

## **2.2. Inteligência Emocional**

Uma vez feita a abordagem à temática do conflito devemos debruçar-nos sobre outra das variáveis relevantes para este estudo, a inteligência emocional.

Antes de podermos estabelecer um relacionamento entre ambas é importante percebermos também qual o significado e relevância individual desta segunda variável.

Em que consiste? Que modelos existem? Quais as formas de medida? Será relevante a nível organizacional? E no seio do grupo?

A estas, e a outras questões procuraremos, de seguida, dar resposta.

### **2.2.1. Visão Geral**

Na mesma lógica do conflito, importa perceber a que nos referimos quando falamos de inteligência emocional, em que níveis se divide e também de que forma podemos medi-la.

Também aqui podemos encontrar diferentes perspectivas, conforme os autores em questão.

### **2.2.2. Conceito**

Antes de mais, as emoções assumem um papel relevante enquanto elemento de conflito. Elas “definem as interpretações subjetivas individuais da realidade e as reações às situações atuais” (Jehn, 1997: 532). Constituem impulsos ou planos para ultrapassar determinadas situações e podem ser moldadas quer pela experiência de vida que o indivíduo vai adquirindo quer pela sua cultura (Goleman, 2000).

“...a emoção corresponderia a uma reação psicobiológica complexa, que envolveria a inteligência e motivação, impulso para ação, além de aspetos sociais e da personalidade, que acompanhados de mudanças fisiológicas, expressariam um acontecimento significativo para o bem estar subjetivo do sujeito no seu encontro com o ambiente” (Woyciekoski & Hutz, 2009: 3).

As emoções estão associadas às respostas dadas pelo indivíduo perante determinados acontecimentos que o afetam positiva ou negativamente (Salovey & Mayer, 1990).

Thorndike (1920) aponta para diversas classificações de inteligência: abstrata, mecânica e social (Thorndike referido em Salovey & Mayer, 1990). A conceptualização de inteligência social influenciou a forma como o constructo de inteligência emocional foi mais tarde desenvolvido (Bar-On, 2006).

Mayer, Caruso e Salovey (2000), por exemplo, apontam para a necessidade de se cumprirem três critérios de forma a que a IE possa ser considerada como uma das formas de inteligência. São esses critérios o conceitual (associado ao desempenho mental), correlacional (implica habilidades diferentes das que estão já associadas a

outros tipos de inteligência) e de desenvolvimento (pode incrementar-se o nível de IE ao longo do tempo, por influência de diversos fatores) (Woyciekoski & Hutz, 2009).

Abordando diretamente a definição de inteligência emocional, diversas são as visões que podemos encontrar na literatura.

Para Mayer, Salovey e Caruso (2004), a inteligência emocional representa a aptidão para perceber, aceder e gerar emoções (que permitam melhorar o pensamento), bem como para as compreender e regular, culminando no desenvolvimento emocional e intelectual do indivíduo.

A inteligência emocional enquadra-se no conceito de inteligência social, abrangendo a capacidade de regulação das emoções e sentimentos do próprio indivíduo ou de terceiros, permitindo a sua distinção e o uso da informação absorvida na tomada de decisões/comportamentos (Salovey & Mayer, 1990).

O conceito de inteligência emocional vem sendo discutido há alguns anos e os vários trabalhos existentes na literatura acabam por se apresentar muito dispersos, no entanto, em todos os casos há uma nuance comum que se relaciona com a análise da forma como as pessoas avaliam, informam e usam as emoções na resolução dos seus problemas (Salovey & Mayer, 1990).

Bar-On (2006) acaba por criar o conceito de inteligência emocional-social, em que além dos aspetos já abordados (reconhecer, perceber e expressar as emoções próprias e de terceiros, capacidade de gerir e controlar emoções e de as aplicar na tomada de decisão), inclui a aptidão para gerar efeitos benéficos e auto-motivação.

Este último autor acaba por atribuir às necessidades que o ambiente propõe uma maior relevância que nas definições que se insurgem por outros autores (Zeidner, Matthews & Roberts, 2004).

Uma das definições de inteligência emocional que mais ênfase assume na literatura é a descrita por Goleman. Segundo este, a inteligência emocional remete para a “capacidade de a pessoa se motivar a si mesma e persistir a despeito das frustrações; de controlar os impulsos e adiar a recompensa; de regular o seu próprio estado de espírito e impedir que o desânimo subjugue a faculdade de pensar; de sentir empatia e de ter esperança” (Goleman, 2000: 54).



### **2.2.3. Níveis de inteligência emocional**

Na sua definição de inteligência emocional-social, Bar-On propõe uma divisão do conceito em dois níveis: inter e intrapessoal. No nível intrapessoal, o indivíduo é capaz de compreender e expressar as suas próprias emoções (relacionando-se com outras pessoas e atingindo com sucesso as suas metas diárias), enquanto que o nível interpessoal se relaciona com a capacidade que o indivíduo tem de perceber as emoções que os outros estão a sentir, construindo um relacionamento saudável com os mesmos (Bar-On, 2006).

### **2.2.4. Papel das emoções nas organizações**

Uma resposta dada de forma organizada pelas emoções sentidas pode revelar-se positiva na medida em que for adaptativa e permitir que a interação entre as partes, quer a nível individual ou mais socialmente, se torne benéfica (Salovey & Mayer, 1990).

No seu estudo desenvolvido em 2006, Cobêro aponta para evidências de que a inteligência emocional efetivamente pode ser considerada como um tipo de inteligência isolada, mostrando-se relevante para o ambiente organizacional (Cobêro, 2006).

Mais especificamente, a um nível organizacional, são apontados benefícios para a IE em contextos de liderança e trabalho em equipa, bem como na gestão do desempenho dos seus funcionários (Ashkanasy & Daus, 2002).

Diversas empresas têm baseado o seu processo de recrutamento em medidas relacionadas com o tipo de inteligência em estudo e têm tentado promover-las no seu funcionamento normal o que demonstra que a IE cada vez assume um papel mais importante neste contexto. O interesse pela IE a este nível é também uma consequência da tentativa de perceção do porquê de existirem diferentes níveis de sucesso no desempenho dos diferentes cargos funcionais (Zeidner, Matthews & Roberts, 2004).

No entanto, a importância atribuída à IE e aos seus benefícios pode ser excessiva ou prematura uma vez que a validade preditiva atribuída às medidas deste tipo de inteligência pode resultar apenas da sobreposição das mesmas com padrões de personalidade (Zeidner, Matthews & Roberts, 2004).

No que respeita a esta variável, há um interesse duplo no seu estudo. Por um lado, estão os académicos que pretendem relaciona-la com os comportamentos em contexto laboral e com os resultados obtidos. Por outro, estão os gestores que pretendem maximizar o desempenho dos seus subordinados através da identificação, seleção e desenvolvimento de competências emocionais relevantes (Ashkanasy & Daus, 2002).

A IE emerge como relevante também por consequência do seu papel complementar relativamente à vertente racional. Podemos distinguir inteligência racional de emocional sendo que o ideal é a existência de um equilíbrio entre ambas (Goleman, 2000).

### **2.2.5. Modelos de inteligência emocional**

Podemos diferenciar entre duas tipologias de modelos: modelos mistos e modelos de competências. As diferenças entre ambos são diversas começando desde logo pelo próprio constructo de IE. Os modelos mistos veem a inteligência emocional como uma mistura entre competências e disposições para um funcionamento adaptativo e um bom enquadramento nas necessidades do contexto, ou seja, combinam constructos cognitivos, motivacionais e afetivos (Zeidner, Matthews & Roberts, 2004; Rooy, Alonso & Viswesvaran, 2005). Por outro lado, nos modelos baseados nas competências, a IE assume uma forma muito mais definida e ligada a capacidades cognitivas no tratamento das emoções (Zeidner, Matthews & Roberts, 2004).

Outras diferenças emergem entre ambos os modelos. Por exemplo, nos modelos mistos o foco psicológico está muito mais na parte afetiva que na cognitiva. O modelo de competências revela-se muito mais hierárquico. A própria mensuração da IE assume diferentes métodos conforme o modelo em que nos situamos. Se optamos por uma perspetiva ligada ao modelo misto é muito provável que se recorra a medidas baseadas no auto-relato ou em escalas de Likert, ao passo que em modelos de competências a medida é feita precisamente com base nas competências dos indivíduos (Zeidner, Matthews & Roberts, 2004).

Podem destacar-se três processos mentais que envolvem a informação emocional, num enquadramento mais direcionado aos modelos de competências. Estes processos passam pela avaliação e expressão das emoções quer do próprio indivíduo quer de terceiros,

pela regulação de emoções nas mesmas condições e pela utilização das emoções de uma forma adaptativa (Salovey & Mayer, 1990).

Nesta lógica, um dos modelos de maior destaque no estudo da inteligência emocional é precisamente o modelo dos quatro ramos de competências. Segundo este, as aptidões ligadas à IE podem dividir-se em quatro grandes áreas de atuação: percepção das emoções (através das expressões faciais e comportamentais), uso das emoções para compreender o pensamento, compreensão das emoções (tendências e resultados) e gestão emocional (Mayer, Salovey & Caruso, 2004).

Numa vertente mais enquadrada nos modelos mistos, surge o modelo de Bar-On. Este consiste na utilização de medidas de auto-relato para inferir sobre o impacto que um conjunto variado de competências emocionais e sociais possuem no comportamento (Bar-On, 2006).

#### **2.2.6. Instrumentos de medição**

Na literatura da especialidade, é possível recorrer a diferentes instrumentos para medir e quantificar a IE.

No entanto, além dos problemas entre a seleção de medidas baseadas no desempenho de determinadas tarefas ou no auto-relato, a medição da IE tem sido acompanhada por dificuldades relacionadas com a delimitação do constructo (Woyciekoski & Hutz, 2009).

De acordo com Woyciekoski e Hutz, (2009:5): “Atualmente, os mais renomados testes disponíveis internacionalmente são o Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) (Mayer, et al., 2002), o Emotional Quotient Inventory (EQ-i) (Bar-On, 1997), e o Schutte Self-Report Inventory (SSRI) de Schutte et al. (1998)”.

O MSCEIT é um instrumento de medida baseada no desempenho (ou seja, nas próprias percepções ou competências dos indivíduos). Está organizado em oito diferentes tarefas, duas para cada um dos quatro ramos do modelo dos quatro ramos: identificar emoções em faces e em imagens/paisagens (tarefas relacionadas com a percepção de emoções); comparar emoções com outros estímulos e identificar as emoções que determinam a forma de pensar (tarefas relacionadas com a utilização das emoções); compreender

como varia a intensidade/estado emocional e identificar as emoções que envolvem estados afetivos mais complexos (tarefas relacionadas com a compreensão das emoções); identificar como seriam geridos os sentimentos em cenários hipotéticos e como se levaria terceiros elementos a atingir os objetivos pretendidos (tarefas relacionadas com a gestão das emoções) (Mayer, Salovey & Caruso, 2004).

O MSCEIT é de fácil aplicação e no global é um teste confiável, representando por isso uma medida válida do nível de inteligência emocional (Mayer, Salovey & Caruso, 2004).

Por outro lado, no que respeita a medidas baseadas no auto-relato, temos o modelo desenvolvido por Bar-On que se relaciona com a medida do EQ-i. Este indicador é composto por uma lista de frases que o indivíduo avalia numa escala de zero a cinco de acordo com o seu grau de concordância (Bar-On, 2006).

Aplicado o modelo de Bar-on, na sua versão original, os resultados são organizados em 5 níveis (intrapessoal, interpessoal, gestão de stress, adaptabilidade e comportamentos gerais), que no seu total abrangem 15 subníveis. Mais tarde, esta organização foi alterada, passando por fim a uma estrutura de 10 subníveis: auto-estima, relacionamento interpessoal, controlo de impulsos, resolução de problemas, consciência emocional, flexibilidade, teste da realidade, tolerância ao stress, assertividade e empatia (Bar-On, 2006).

Além destes dois modelos, e como já foi referido, há outro com lugar de destaque na literatura. Schutte, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden e Dornheim desenvolveram uma escala de 33 itens com uma base conceptual que remete para o modelo de Salovey e Mayer (1990), baseado nos três processos mentais já atrás mencionados. A escala aplicada por estes autores começou por ser de 62 itens, com respostas baseadas numa escala de 1 a 5 para classificar entre “completamente de acordo” ou “completamente em desacordo”. Posteriormente, para se conseguir um equilíbrio entre os três processos mentais do modelo referido, reduziu-se a escala para 33 itens (Schutte, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden & Dornheim, 1998).

Este último teste, por comparação com outros testes aplicados, relacionados com outros constructos, apresenta resultados estáveis e confiáveis, podendo ainda referir-se a sua validade discriminante uma vez que é possível diferenciar os resultados dos fornecidos

por outros estudos relacionados com as aptidões cognitivas (Schutte, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden & Dornheim, 1998). No entanto, por se tratar de uma medida baseada no auto-relato, os resultados podem não ser os mais ajustados à realidade, pelo que “provavelmente não deve ser usado como método para seleção de indivíduos para empregos ou outras oportunidades altamente desejadas” (Schutte, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden & Dornheim, 1998: 176).

Vimos dois tipos de medidas de IE diferentes. Quer uma, quer outra apresentam as suas inconveniências. Segundo Roberts (2001), no que respeita à aplicação de medidas baseadas nas competências, como o MSCEIT, pode ser significativamente complicado obter boas respostas aos estímulos emocionais e aplicar bons critérios para pontuar ditas respostas (Zeidner, Matthews & Roberts, 2004).

Sobre os métodos baseados no auto-relato, como o EQ-i, Barret, Miguel, Tan e Hurd (2001) defendem que são medidas pouco confiáveis, sem validade de critérios e facilmente falseáveis (Zeidner, Matthews & Roberts, 2004). A mesma ideia, como já foi comentado, é partilhada por Schutte et al. (Schutte, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden & Dornheim, 1998).

Na seleção do instrumento de medida da IE a aplicar, e por forma a dar resposta às necessidades organizacionais, é necessário ter em conta os contextos específicos sobre os quais se vai atuar (maior ou menor interação interpessoal, por exemplo), as necessidades, e os objetivos existentes (Zeidner, Matthews & Roberts, 2004).

### **2.2.7. Regulação das Emoções**

Além da capacidade de nos apercebermos e expressarmos as nossas emoções, é importante saber regulá-las. A regulação de emoções é uma das competências presente em pessoas emocionalmente inteligentes e tem em vista alterar as reações afetivas (Salovey & Mayer, 1990).

Esta capacidade pode revelar-se especialmente importante perante situações de conflito, na medida em que pode precisamente regular o impacto do conflito no ambiente em redor (Jordan & Troth, 2004). Por este motivo, parece-nos pertinente aprofundar um pouco mais esta questão.

O processo de regulação de emoções pode envolver o próprio indivíduo ou terceiros. No que respeita a cada um individualmente podemos referir os métodos verbal e não verbal. Quanto melhor o indivíduo usar estas ferramentas para regular as suas emoções, melhor a resposta que darão aos seus próprios sentimentos. No processo de regular as emoções perante terceiros, destacamos dois meios, o não verbal e a empatia. A correta aplicação destes meios na regulação das emoções perante terceiros, permite equilibrar as reações e aplicar comportamentos socialmente mais adaptativos (Salovey & Mayer, 1990).

Existem algumas formas de lidar com os ambientes emocionais. Podemos fazê-lo por duas vias: preventiva ou restauradora. Dentro da primeira, podemos fazer um diagnóstico de cada tarefa identificando o desafio emocional que aí está presente, modelar um clima emocional positivo, encorajar um clima emocional positivo baseado num sistema de recompensas, selecionar funcionários e equipas com base na sua atitude positiva e formar trabalhadores para serem emocionalmente inteligentes. Por outro lado, na vertente restauradora, podemos mudar a cultura implementada, alterar o ambiente e a tarefa em si, moldar os indivíduos através de treino por objetivos, punições, etc. (Ashkanasy & Daus, 2002).

#### **2.2.8. IE e relação com outras variáveis**

São vários os estudos existentes na literatura que relacionam a inteligência emocional com outros aspetos relevantes do ponto de vista organizacional, tais como o desempenho profissional, a idade, o género, a etnia ou até as relações com os clientes. De seguida fazemos uma revisão às relações encontradas entre a inteligência emocional e estas variáveis.

Temos que um nível mais elevado de IE está normalmente associado a melhores índices de desempenho (que possam até implicar algum grau de compromisso). Por outro lado, um nível mais baixo de IE pode ser consequência da prevalência de comportamentos desviantes por parte dos indivíduos (Mayer, Salovey & Caruso, 2004).

Também Cobêro (2006), no seu estudo, remete para influência positiva da inteligência emocional sobre o desempenho profissional, reforçando o papel importante deste tipo de inteligência para o contexto organizacional, e diferenciando-a de outras medidas de personalidade.

Com a idade, os indivíduos acabam também por aumentar o seu nível de inteligência emocional e social (Bar-On, 2006; Rooy, Alonso & Viswesvaran, 2005).

Ao nível do género, embora cada um (masculino/feminino) apresente as suas características específicas, não se pode inferir que este tenha um efeito relevante sobre a IE (Bar-On, 2006). Temos sim que, por exemplo, as mulheres têm a IE mais desenvolvida ao nível interpessoal ao passo que nos homens predomina o nível intrapessoal (Bar-On, 2006). Há quem defenda que, apesar disto, o sexo feminino ocupa lugar de destaque em relação ao masculino (Rooy, Alonso & Viswesvaran, 2005).

Sobre as etnias, a situação é semelhante ao que se passa com o género. Este aspeto não tem impacto comprovadamente relevante sobre os níveis de IE registados (Bar-On, 2006). Há no entanto, um estudo que aponta para o facto de grupos de etnias minoritárias possuírem maiores índices de inteligência emocional (Bar-On, 2006; Rooy, Alonso & Viswesvaran, 2005).

A um outro nível, acrescente-se ainda o papel relevante que a gestão emocional eficaz no seio organizacional pode assumir, no que respeita à interação com os clientes, influenciando a sua retenção, recuperação e satisfação (Ashkanasy & Daus, 2002).

#### **2.2.9. Inteligência emocional do grupo**

A IE vai além do nível individual, tendo um papel importante no desempenho do grupo como um todo. Para isso, tem de existir confiança entre os membros do grupo, um sentido de identidade e de eficácia grupal (Druskat & Wolff, 2001). Estas condições podem ser regidas através de normas emocionalmente inteligentes que facilitam a eficácia grupal e acabam por implicar um certo autocontrolo do grupo (Druskat & Wolff, 2001). Estas normas podem ser implementadas de várias formas (líderes formais ou informais, seguidores proactivos, formação e cultura organizacional) e podem relacionar-se com compreensão interpessoal (em que o grupo percebe o desconforto de um elemento com determinada situação), tomada de perspetivas (técnica de tomada de decisão e resolução de problemas que recolhe e combina perspetivas de forma mecânica, acabando muitas vezes por anular o efeito das emoções), confrontação e preocupação (Druskat & Wolff, 2001).

As normas estabelecidas em grupos mais efetivos possuem algumas características comuns: “criam recursos para trabalhar com emoções, adotam um ambiente afirmativo, encorajam uma resolução de problemas proactiva” (Druskat & Wolff, 2001:85).

Um grupo até pode ser constituído por membros emocionalmente inteligentes e no entanto não funcionar como tal, isto porque falar de inteligência emocional individual é diferente de falar em inteligência emocional grupal. Uma equipa também tem o seu próprio carácter, que resulta não só dos indivíduos que a compõe, mas também do ambiente vivido. Para que possa existir inteligência emocional ao nível do grupo, as normas estabelecidas devem influenciar as emoções de forma construtiva e permitir a criação de competências emocionais, como a habilidade de responder construtivamente perante situações emocionais desconfortáveis (Druskat & Wolff, 2001).

É diferente resolver uma tarefa a nível individual ou em grupo, uma vez que em contexto de grupo podem surgir conflitos cuja forma de resolução é afetada pelo elemento emocional. Estas emoções acabam por ter impacto sobre o desempenho. Isto mesmo é demonstrado num estudo empírico em que os elementos da amostra são convidados a resolver um problema inicialmente sozinhos e depois em grupo. Para medir os níveis de inteligência emocional e conflito na amostra, foram administrados dois inquéritos separados, inicialmente um para medir a inteligência emocional e depois da tarefa de grupo outro para classificar a resolução de conflito (Jordan & Troth, 2004).

Para medir a inteligência emocional, no estudo anterior recorreu-se ao Workgroup Emotional Intelligence Profile – Version 6 (WEIP6), desenvolvido por Jordan (2000), que abarca as dimensões da IE relacionadas com a capacidade para lidar com as próprias emoções e a capacidade para lidar com as emoções de terceiros (Jordan & Troth, 2004).

Com efeito, Jordan, Ashkanasy, Härtel e Hooper (2002), desenvolveram uma medida específica para conhecer o perfil de inteligência emocional dos indivíduos em equipas de trabalho. Essa medida denominou-se Workgroup Emotional Intelligence Profile, Version 3 (WEIP-3) e teve por base o conceito de inteligência emocional definido por Salovey e Mayer (1990). Com base nas quatro dimensões aí identificadas, chegaram a um conjunto de sete subescalas que depois de reagrupadas originaram apenas duas: capacidade de lidar com as próprias emoções, capacidade de lidar com as emoções de



terceiros. Os autores testaram ainda a validade convergente e discriminante do seu modelo, tendo obtido bons resultados.

### **2.3. Conflito e Inteligência emocional**

Uma vez analisadas individualmente, torna-se interessante ver o tipo de trabalhos que existem já na literatura relacionando as variáveis em causa. É sobre isto que nos debruçaremos neste ponto.

Jordan e Troth (2004) desenvolvem um estudo com o objetivo de perceber de que forma a inteligência emocional tem impacto no desempenho quer individual, quer grupal bem como nas estratégias selecionadas para resolver situações de conflito. Segundo as conclusões referidas no artigo, a um nível individual não há relação entre a IE e o desempenho, no entanto, no nível grupal, com o aparecimento do elemento emocional entre os membros, surgem situações de conflito que em grupos com maiores índices de IE tendem a ser solucionados por recurso a estratégias colaborativas. Os autores, encontraram evidências de que em parte, a IE vai influenciar a escolha de estratégias de resolução de conflito, quer nos situemos a um nível individual ou de grupo (Jordan & Troth, 2004).

Hopkins e Yonker (2015) desenvolveram um estudo para analisar a relação das dimensões da inteligência emocional com as estratégias de gestão de conflito. A sua amostra era constituída por trabalhadores estudantes, com uma média de seis anos de experiência profissional e que interagiram com situações de conflito no exercício das suas funções. Da análise de dados desenvolvida, conclui-se que as componentes da IE com mais impacto na gestão de conflitos são a responsabilidade social, a capacidade de resolução de problemas e o controlo de impulsos (Hopkins & Yonker, 2015).

Dez anos antes, Desivilya e Yagil (2005), tinham já desenvolvido um estudo idêntico, mas considerando uma repartição entre emoções negativas e positivas. Os seus resultados concluíram que as emoções positivas têm maior relação com a definição de estratégias de gestão de conflito integrativas e de compromisso, ao passo que as emoções negativas se relacionam mais com uma estratégia de domínio ou evitamento. Conclui-se ainda sobre a relação entre a tipologia de conflito e emoções, podendo

verificar-se que as emoções negativas ocorrem mais em cenários de conflito relacional (Desivilya & Yagil, 2005).

Além da relação da IE com as estratégias de resolução de conflito, há estudos que visam exclusivamente analisar a forma como a inteligência emocional influencia o desempenho dos grupos. É o caso do artigo de Jordan, Ashkanasy, Härtel e Hooper (2002), segundo o qual grupos com elevado nível de inteligência emocional conseguem atingir maiores índices de desempenho, embora grupos que possuem menor nível de IE numa fase inicial, possam com o tempo atingir um grau de desempenho idêntico ao de grupos emocionalmente inteligentes à partida (Jordan, Ashkanasy, Härtel & Hooper, 2002).

Ayoko, Callan e Härtel (2008) desenvolveram um estudo atentando na forma como a inteligência emocional se relacionava com as características do conflito e as reações dos indivíduos ao mesmo. Daqui advieram diversas relações como o facto de o conflito relacional se correlacionar positivamente com as reações negativas a situações adversas e o facto de existir gestão emocional e a empatia contribuírem para conflitos mais duradouros. Entre as principais conclusões, destaca-se o facto de o nível de IE do grupo ser importante o suficiente para influenciar a gestão de ambos os tipos de conflito (relacional e de tarefa) bem como a sua intensidade e reações provocadas nos indivíduos (Ayoko, Callan & Härtel, 2008).

Por fim, entre os vários estudos revistos neste ponto sobre a relação da inteligência emocional com o conflito, em contexto organizacional, podemos ainda destacar o desenvolvido por Jordan e Troth (2002), que pretende demonstrar como a IE pode ser importante para permitir que as situações de conflito assumam um carácter construtivo. Os autores acreditam que situações de conflito construtivo podem ser benéficas para a organização, impulsionando-a e permitindo situações de mudança. As conclusões obtidas permitem inferir que as estratégias de resolução de conflito de cariz colaborativo tendem a estar associadas a um maior grau de inteligência emocional. Por outro lado, a dificuldade em controlar as próprias emoções dos indivíduos aponta para estratégias de evitamento ou recurso à força, sendo que esta última estratégia emerge também em caso de dificuldade em lidar com as emoções de terceiros (Jordan & Troth, 2002).

Em vários destes estudos, quando se pretende aferir a inteligência emocional, em especial a nível grupal, o recurso a inquéritos baseados no WEIP (Workgroup

Emotional Intelligence Profile) surge como a solução privilegiada (Jordan & Troth, 2002; Jordan, Ashkanasy, Härtel & Hooper, 2002; Jordan & Troth, 2004; Ayoko, Callan & Härtel, 2008).

Além disto, também em vários casos se verifica que uma das limitações da amostra considerada é não se centrar em ambientes laborais (recurso a estudantes universitários, com pouca ou nenhuma experiência profissional) (Jordan & Troth, 2002; Jordan & Troth, 2004; Jordan, Ashkanasy, Härtel & Hooper, 2002; Hopkins & Yonker, 2015). Tal limitação pretende ser superada neste estudo, recolhendo dados dentro de um universo organizacional.

### **3. Metodologia**

No decorrer deste ponto será apresentado o estudo empírico desenvolvido para efeitos da presente dissertação.

Para isso, podemos começar por traçar um modelo analítico e um conjunto de hipóteses que iremos posteriormente verificar com base nos dados recolhidos junto da amostra estabelecida, sabendo que será constituída por pessoas que se encontram neste momento a trabalhar numa empresa industrial de produção de componentes de segurança automóvel.

Importa ainda conhecer a forma utilizada para a recolha de informação junto dos intervenientes, de que maneira se procedeu para recolher os dados e, obviamente, quais os resultados obtidos após a análise da informação, tendo sempre em vista confirmar ou refutar as hipóteses traçadas.

#### **3.1. Estudo Quantitativo**

De entre os vários recursos que poderíamos seleccionar (inquéritos, entrevistas, ...) o que nos pareceu mais pertinente, face às limitações de tempo e quantidade de informação necessária para obter uma análise sólida, foi precisamente o recurso à realização de inquéritos. Além disso, este instrumento permite realizar testes de hipóteses e

estabelecer relações entre variáveis indo por isso de encontro ao nosso objetivo de realizar um estudo de carácter quantitativo. No entanto, possui algumas desvantagens como a superficialidade das respostas, ausência de elementos que permitam uma compreensão mais profunda dos problemas e a individualização dos entrevistados (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Na literatura existem já vários estudos baseados neste tipo de ferramenta, cada um com diferente âmbito conforme a ênfase pretendida. Mais adiante, iremos expor aqueles que seleccionamos por nos parecerem ser os mais ajustados aos objetivos da pesquisa.

A opção pelo estudo quantitativo em detrimento do qualitativo advém do facto de se pretender medir as variáveis em análise, estabelecer hipóteses e quantificá-las através de medidas estatísticas. A opção por um método qualitativo não nos permitiria este tipo de quantificação, nem nos permitiria chegar a resultados tão precisos como no método adotado (Dalfovo, Lana & Silveira, 2008).

### **3.2. Modelo analítico, Formulação de hipóteses**

#### **3.2.1. Modelo Analítico**

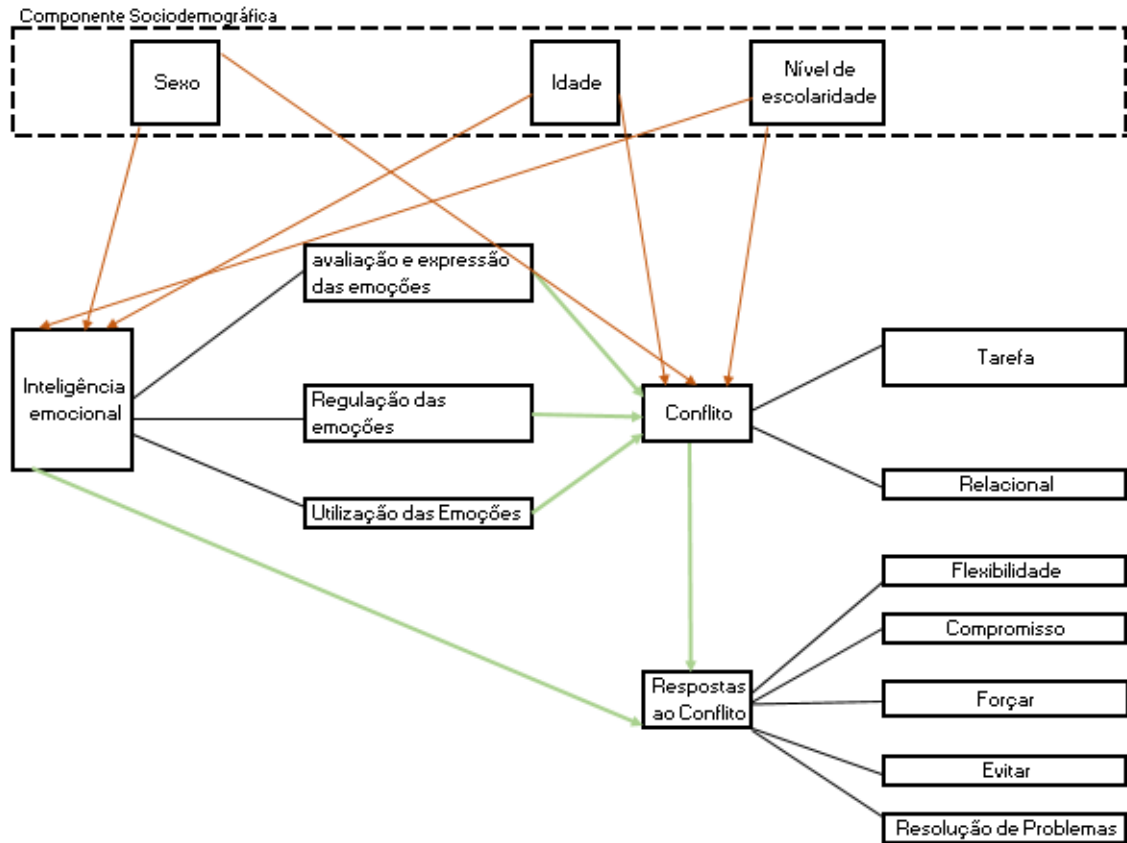
Neste ponto vamos debruçar-nos sobre a compreensão no nosso modelo analítico. Ou seja, interessa perceber quais são as variáveis em causa e que relações se estabelecem entre elas.

No contexto do nosso estudo, a Inteligência Emocional surgirá como variável independente, que poderá ou não ter impacto sobre o conflito e as respostas dadas ao mesmo. Além disso, sabendo que há vários tipos de conflito, a resposta dada pode também ser uma consequência do tipo de conflito identificado.

Considerando ainda o contexto sociodemográfico, aproveitamos para analisar ainda a influencia de outras variáveis independentes como o sexo, a idade e o nível de escolaridade.

Daqui, e tendo em conta que não foi encontrado na literatura nenhum estudo que relacionasse a informação da mesma forma que aqui o faremos, nem tendo por base o uso em simultâneo dos mesmos instrumentos de medição, resultou o seguinte modelo:

Figura 1 - Modelo analítico



Fonte: autor

### 3.2.2. Hipóteses

O nosso foco nesta investigação passará essencialmente pela identificação do tipo de conflito predominante na organização, as respostas dadas pelos indivíduos numa situação de conflito e o grau de inteligência emocional de cada um individualmente.

Segundo o que vimos na literatura, o conflito relacional poderá ser consequência da existência do conflito de tarefa e diminuirá a tendência para comportamentos de entreajuda, impactando negativamente o desempenho e a produtividade das equipas (Simons & Peterson, 2000; De Dreu & Van Viannen, 2001). Outras conclusões indicam

também que elevados níveis de conflitos de tarefa aliados a baixos índices de confiança provocam conflitos de tipo relacional (Simons & Peterson, 2000).

Nesse sentido, a identificação da presença de conflito de tipo relacional nos grupos parece diagnosticar outro tipo de problemas, sendo que é também defendido que se deve encorajar o conflito de tarefa e desencorajar o relacional (Simons & Peterson, 2000). Com base nisto, vamos traçar a nossa primeira hipótese:

**H1:** Na organização predomina o conflito relacional.

A IE revela-se um constructo de base multidimensional de acordo com o qual cada dimensão contribui para o desenvolvimento das restantes (Jordan & Troth, 2004).

A utilização das emoções revela-se vantajosa se pretendermos resolver divergências de forma adaptativa. As outras dimensões de IE são igualmente importantes, mas acabam por servir um pouco para melhorar a forma como utilizamos por fim as emoções. Uma capacidade de percepção e expressão de emoções mais desenvolvida permitirá uma melhor e mais rápida resposta às emoções próprias e de terceiros assim como uma melhor capacidade de regulação das emoções irá levar a comportamentos mais adaptativos (Salovey & Mayer, 1990).

Deste contexto de complementaridade entre as dimensões de inteligência emocional, em que a uma boa utilização das emoções emerge como consequência de melhores competências no que respeita à percepção e regulação das mesmas, surge a segunda hipótese em estudo:

**H2:** A dimensão predominante no que respeita à Inteligência emocional é a utilização de emoções.

Segundo Ayoko, Callan e Härtel (2008), há uma relação entre o nível de inteligência emocional e o conflito existente. Quanto menor for a capacidade do indivíduo para gerir emoções, maiores serão os níveis de conflito identificados (Ayoko, Callan & Härtel, 2008).

No seguimento do resultado deste estudo, pretendemos comprovar essa relação com base na nossa amostra, surgindo por isso a seguinte hipótese:

**H3:** O tipo de conflito existente e a dimensão de inteligência emocional predominante estão correlacionados.

São defendidas ideias segundo as quais diferentes tipos de conflito levam a diferentes tipos de resposta, sendo que a estratégia selecionada deve ser consequência da envolvente em cada caso. Por exemplo, existindo pouco tempo para decidir um gestor deve escolher uma estratégia focada na dominação (De Dreu & Van Vianen, 2001; McIntyre, 2007).

No entanto, a estratégia que emerge como sendo a mais usada é aquela que passa pela integração/resolução dos problemas (Jordan & Troth, 2004; Dimas, Lourenço & Miguez, 2005). Com base nisto, propomo-nos a analisar uma quarta hipótese:

**H4:** Perante uma situação de conflito, os indivíduos optam pela resolução do mesmo.

É possível na literatura encontrar estudos segundo os quais existe uma relação entre a inteligência emocional e o tipo de resposta adotada perante situações de conflito (Jordan & Troth, 2004; Desivilya & Yagil, 2005). Nesse sentido, interesse-nos perceber se os resultados obtidos com a nossa amostra são coerentes com essas conclusões, definindo-se desta forma a seguinte hipótese:

**H5:** A resposta ao conflito que mais se destaca está relacionada com a dimensão da inteligência emocional predominante.

Considerando o contexto demográfico em que será feita a recolha de dados, podemos também tentar estabelecer outro tipo de relações.

No caso da inteligência emocional, há autores que defendem apenas existir relação entre o género e a IE para idades mais avançadas enquanto que outros simplesmente apontam para uma relação entre esta variável e a idade (quanto mais avançada, maior o nível de IE) diferenciando a relação entre IE e o género (no caso das mulheres, a IE acentua-se ao nível interpessoal enquanto nos homens o nível com maior destaque é o intrapessoal) (Rooy, Alonso & Viswesvaran, 2004; Bar-On, 2006).

No que diz respeito ao conflito, não encontramos resultados concretos sobre a relação daquele com a idade, mas no seu artigo de 2007, McIntyre faz uma revisão a diversos estudos que relacionam o conflito com o género e conclui que não há diferenças

relevantes entre homens e mulheres. A única exceção seria o facto de as mulheres apresentarem maior tendência para estratégias de resolução baseadas na negociação e menos no confronto (McIntyre, 2007).

Daqui surgem as seguintes hipóteses:

**H6:** O tipo de conflito e a inteligência emocional estão relacionados com o sexo.

**H7:** O tipo de conflito e a inteligência emocional estão relacionados com a idade.

Apesar de na literatura não termos localizado estudos que relacionem conflito e inteligência emocional com o nível de escolaridade dos indivíduos, uma vez que tivemos acesso a esse dado demográfico pareceu-nos pertinente analisá-lo. Nessa lógica procuramos estabelecer a relação em função das hipóteses traçadas anteriormente em H1 e H2. Esperamos uma relação positiva na medida em que quanto maior o nível de escolaridade, mais expectantes estamos que as habilidades cognitivas estejam desenvolvidas, permitindo que o conflito relacional seja reduzido (tal como é desejável (Simons & Peterson, 2000)) e que a capacidade de utilizar as emoções esteja também mais desenvolvida, por influência da experiência adquirida pelo indivíduo.

**H8:** Quanto maior o nível de escolaridade, menor a tendência para conflitos do tipo relacional e maior a presença da dimensão de IE relacionada com a Utilização das emoções.

### **3.3. Amostra**

Com vista à recolha de dados para análise, foram distribuídos duzentos e vinte inquéritos junto de colaboradores de uma empresa dedicada à produção de componentes de segurança automóvel, a desenvolver atualmente a sua atividade em Portugal continental. Embora a organização possua atualmente cerca de 1700 funcionários, o objetivo passa apenas por estudar o comportamento daqueles que são considerados mão de obra indireta, por integrarem equipas de trabalho com composição mais estável ao longo do tempo. Esta mesma escolha será melhor justificada mais adiante no estudo, quando clarificarmos o procedimento utilizado.



Destes duzentos e vinte inquéritos, foram devolvidos e considerados como válidos noventa e quatro, o que equivale a uma taxa de resposta de 42.7%.

De entre o total de inquéritos recebidos e considerados válidos, 54.3% respeitavam a elementos do sexo masculino e 45.7% a elementos do sexo feminino.

A idade média dos participantes é 37 anos, sendo que a maior parte dos intervenientes possui um curso técnico/profissional (28.7%) ou é licenciado (27.7%).

Em termos de tempo de experiência profissional, a nossa amostra caracteriza-se por uma média de 15 anos, o que ultrapassa uma das limitações da maioria dos estudos realizados, uma vez que se baseavam essencialmente em estudantes ou recém graduados. No entanto, o desvio padrão é de 8 anos, o que denota uma amostra muito variada, que inclui desde pessoas em início de carreira (o mínimo registado foi um ano de experiência) até outras já bem mais experientes (máximo de trinta e dois anos).

Tabela 2 - Caracterização sociodemográfica

	N	%
Género		
Feminino	43	45,7
Masculino	51	54,3
Idade (M, DP)	37.4 (8.0)	
Antiguidade (M, DP)	15.1 (8.1)	
Escolaridade		
Ensino Básico	2	2,1
Ensino Secundário	25	26,6
Ensino técnico/profissional	27	28,7
Licenciatura	26	27,7
Mestrado	13	13,8
MBA	1	1,1

### **3.4. Instrumentos de medida**

Para testar as hipóteses anteriormente formuladas, foi necessário identificar possíveis ferramentas de medida quer para o conflito (seja ao nível da tipologia, seja ao nível da resposta adotada pelos indivíduos) quer para a inteligência emocional.

#### **3.4.1. Conflito**

A nossa análise tem como objetivo abordar o conflito em duas vertentes: o tipo de conflito existente e o tipo de resposta dada por cada indivíduo perante uma situação conflituosa.

Por isto, optamos por aplicar duas medidas para esta variável, cada um focado numa das vertentes pretendidas.

Como já foi perceptível no momento da revisão literária, Jehn desenvolveu um trabalho bastante profundo no que respeita ao estudo das tipologias de conflito e no seu estudo de 1995 apresenta um pequeno conjunto de oito questões que nos permite distinguir entre conflito relacional ou de tarefa.

Sabemos que existe uma terceira dimensão para os tipos de conflito, o conflito de processo, mas além de lhe ser dada menos ênfase na literatura, consideramos que poderá não ser significativa face ao contexto da nossa amostra. O inquérito será aplicado em trabalhadores de uma empresa multinacional que seguem procedimentos estipulados a nível interno pelo que não há muita margem para contornar a forma como o trabalho é desenvolvido. Por exemplo, muitas vezes existe um documento com uma estrutura predefinida que serve de suporte para documentar e extrair conclusões sobre um determinado problema; o lançamento de um novo projeto segue um conjunto de etapas estipuladas e comuns a um nível global, etc.

No que às respostas ao conflito diz respeito, foi aplicada a escala apresentada num estudo de De Dreu et al. (2001), construída por Van de Vliert (1997) e constituída por vinte questões que organiza o tipo de respostas possíveis ao conflito em cinco dimensões: flexibilidade, compromisso, forçar, resolução de problemas, evitamento. Esta escala, apesar de extensa, pareceu-nos pertinente por ser de fácil aplicação e abordar os cinco tipos de resposta mais comuns na abordagem de diferentes autores.

### **3.4.2. Inteligência Emocional**

Resta ainda explicar como se procedeu à análise do nível de inteligência emocional.

Para este, prevaleceu o recurso a um inquérito de Shutte et al. (1998), constituído por um conjunto de trinta e três questões. De notar que entre estas existem algumas cujas pontuações devem ser revertidas.

Dentro dos vários instrumentos para medir a inteligência emocional dos indivíduos, face às limitações temporais existentes e ao objetivo do estudo, esta foi a medida que nos pareceu mais ajustada, por agrupar o total de questões colocadas finalmente em apenas três níveis.

Podemos dividir estas trinta e três questões em três dimensões: treze das perguntas deste inquérito abordam a avaliação e expressão das emoções, outras dez voltam-se para a regulação das emoções e, por fim, as restantes dez focam-se na utilização das emoções. Entre estas dimensões há ainda questões mais focadas na regulação das emoções próprias ou de terceiros.

### **3.5. Procedimento**

De forma a reunir informação passível de concretizar os objetivos deste estudo e permitir testar as hipóteses propostas, foi feita uma análise à organização de forma a perceber quem seria o público alvo mais indicado.

Uma vez que se trata de uma empresa ligada ao setor da indústria, organizada em linhas de produção, com equipas de trabalho por linha, e outros departamentos que desempenham funções de suporte à atividade produtiva, poderia à primeira vista revelar-se interessante aplicar o estudo aos colaboradores das linhas produtivas.

No entanto, as equipas das linhas, de forma geral, são flexíveis. No nosso entender isto poderia acabar por distorcer as respostas obtidas, uma vez que não há propriamente estabilidade nas interações entre os elementos que compõe aquelas equipas. Com efeito, a sua composição sofre alterações em função das necessidades de produção para envio a cliente e da experiência de cada indivíduo. Por exemplo, uma pessoa mais experiente terá uma maior rotatividade pelas várias linhas, e por isso menos estabilidade no que

toca ao seu grupo de trabalho. Grupos de pessoas mais recentes, que ainda estão por exemplo a ser formadas, acabam por se manter mais tempo juntos na mesma linha de produção.

Por este facto, optamos por intervir junto dos colaboradores indiretos, ou seja, dedicados às atividades de suporte à produção (logística, manutenção, qualidade...). Embora estes possam integrar diferentes equipas para abordar diferentes tipos de tarefas, inclusivamente de diferentes áreas, estão antes de mais alocados ao seu respetivo departamento. Cada departamento apresenta uma constituição estável ao longo do tempo, assumindo também as interações entre elementos de diferentes departamentos um carácter mais linear do que propriamente as equipas das linhas. Por exemplo, a resolução de um problema de qualidade com o cliente terá sempre as mesmas pessoas envolvidas, independentemente do seu departamento, porque em cada departamento cada elemento tem uma sua função específica claramente atribuída.

Nesse sentido, preparamos o inquérito por questionários solicitando precisamente que focassem a sua atenção no contexto dos seus grupos normais de trabalho, podendo este restringir-se às interações com os outros elementos do departamento ou com os elementos dessas equipas estabelecidas para resolver determinado tipo de questões, conforme explicado anteriormente.

Além disto, optamos por aplicar num só inquérito as questões relativas às componentes de inteligência emocional e conflito que pretendemos analisar.

Embora na literatura haja estudos que aplicam em diferentes momentos temporais os inquéritos para cada um dos elementos para evitar que as respostas de um influenciem outro, optamos por agir deste modo dada a extensão das questões e o tempo que ocuparíamos às pessoas em diferentes momentos. Entendemos que desta forma otimizamos as probabilidades de resposta, por não insistirmos recorrentemente no assunto. Para tentar colmatar a interferência entre as diferentes partes do inquérito, não revelamos a que componente diz respeito cada uma das partes (inteligência emocional, tipos de conflito e respostas ao conflito).

Posto isto, compilamos as ferramentas de medida acima expostas num inquérito com cinco páginas, dividido em quatro diferentes partes: a primeira para caracterização da amostra (sexo, idade, anos de experiência profissional, escolaridade, departamento e

ainda uma referência à unidade a que pertencem, uma vez que na localidade em causa a empresa labora em duas unidades diferentes), a segunda, terceira e quarta partes dedicadas uma a cada variável em análise: tipo de conflito, resposta ao conflito e inteligência emocional. A variável em análise em cada momento não é identificada no inquérito, de forma a não distorcer as respostas obtidas. O inquérito final pode ser consultado na secção de anexos (anexo 1).

As respostas às variáveis em estudo basearam-se numa escala de Likert, sendo a classificação feita numa escala de um a cinco, de acordo com a intensidade. No caso da Inteligência Emocional, as opções variam discordo completamente, discordo, não concordo nem discordo, concordo e concordo completamente. Para o tipo de conflito as opções passam por: nenhum/a, pouco/a, inexistente, algum/a e muito/a. Finalmente, no caso das respostas ao conflito é possível optar por nunca, raramente, algumas vezes, frequentemente ou sempre.

Os inquéritos foram distribuídos pela autora desta dissertação, através da entrega em mãos, diretamente junto das pessoas pertencentes à amostra. Os mesmos foram devolvidos diretamente à autora pelos inquiridos, ou deixados numa caixa de correio interno existente na receção, para posterior recolha.

### **3.6. Análise dos dados**

Depois de reunida a informação, recorreremos ao software de análise estatística SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versão 23, com vista a realizar a avaliação dos resultados.

A análise estatística desenvolvida implicou o recurso a medidas de estatística descritiva (frequências absolutas e relativas) e inferencial.

Fixamos o nível de significância para aceitar ou rejeitar a hipótese nula em  $p \leq 0,05$  (Hill & Hill, 2005; Wooldridge, 2006).

No caso da análise de amostras emparelhadas, recorreremos a ferramentas como o Coeficiente de Consistência Interna Alfa de Cronbach, Coeficiente de Correlação de Pearson e teste T de Student. No caso de análise de amostras independentes, os testes

estatísticos usados foram Anova Repeated Measures, teste T de Student e Anova One Way (Hill & Hill, 2005; Wooldridge, 2006).

Para casos em que não se cumpriam os pressupostos para aplicar a Anova One Way, recorreu-se como alternativa ao teste de Kruskal-Wallis. Nesses casos, de forma a tornar mais simples a interpretação dos dados, apresentou-se nas estatísticas descritivas os valores das médias e não os valores das médias das ordens (Hill & Hill, 2005; Wooldridge, 2006).

Na Anova Repeated Measures analisou-se também o pressuposto da esfericidade (Hill & Hill, 2005; Wooldridge, 2006).

Os pressupostos dos testes paramétricos designadamente a normalidade de distribuição dos valores e a homogeneidade de variâncias foram avaliados com o teste de Kolmogorov-Smirnov e com o teste de Levine (Hill & Hill, 2005; Wooldridge, 2006).

#### 4. Apresentação de Resultados

Apresentada a nossa amostra e os procedimentos desenvolvidos para chegar aos resultados do estudo, importa saber quais os resultados obtidos, averiguando se as hipóteses traçadas anteriormente são confirmadas ou rejeitadas.

Antes demais, temos também de compreender se a nossa amostra é consistente, ou seja, analisar o comportamento que os dados da amostra assumem quando esta fica maior. Este exercício será feito para cada uma das componentes em análise com base no Coeficiente Alfa de Cronbach.

Começando pelo tipo de conflito temos:

Tabela 3 - Consistência interna – alfa de Cronbach: tipo de conflito

	Alfa de Cronbach	Nr de itens
Relacional	.907	5
Tarefa	.664	3

De acordo com a categorização de Hill e Hill (2005), isto significa que temos uma consistência interna excelente para o conflito relacional (0.907), enquanto que no caso do conflito de tarefa a mesma define-se como fraca, mas aceitável (0.664).

No caso da resposta ao conflito, temos valores de consistência interna entre o fraco, mas aceitável (0.612 para a resposta flexível) e o razoável (0.709 para a resposta de resolução). Atente-se na tabela abaixo:

Tabela 4 - Consistência interna – alfa de Cronbach: respostas ao conflito

	Alfa de Cronbach	Nº de itens
Flexível	.612	4
Compromisso	.648	4
Forçar	.697	4
Evitamento	.691	4
Resolução	.709	4

Por fim, no caso da inteligência emocional, os valores obtidos são igualmente válidos, embora para todas as dimensões encontradas se classifiquem como fracos, mas aceitáveis. Variam entre o 0.621 para a regulação das emoções e o 0.666 para a utilização das emoções:

Tabela 5 - Consistência interna – alfa de Cronbach: inteligência emocional

	Alfa de Cronbach	Nr de itens
Avaliação e expressão das emoções	.641	13
Utilização das emoções	.666	10
Regulação das emoções	.621	10

Confirmada a consistência interna dos dados em análise, seguimos para a resposta às hipóteses que os propusemos no ponto 5.1.

Vamos então caso a caso verificar se o comportamento dos indivíduos está de acordo com as hipóteses formuladas.

H1: Na organização predomina o conflito relacional.

Segundo os resultados obtidos com a aplicação do teste t-Student, a percepção dos elementos da organização é de que o conflito do tipo relacional é mais evidente que o relacionado com a tarefa, sendo a diferença marginalmente significativa:  $t(93)=1,786$ ,  $p = 0.077$ . Então, confirma-se H1.

Tabela 6 - Tipo de Conflito – t-Student

	Tarefa		Relacional		t
	M	DP	DP	DP	
Tipo de conflito	2.72	.86	2.84	1.03	1.786*

\*  $p \leq .10$

H2: A dimensão predominante no que respeita à Inteligência emocional é a Utilização de emoções.

A tabela 6 mostra as diferenças nas dimensões da inteligência emocional são estatisticamente significativas:  $F(2, 182) = 46.301$ ,  $p = 0.001$ .

O teste de comparação múltipla a posteriori leva-nos a concluir que a dimensão relacionada com a Utilização das Emoções é significativamente mais predominante do que a dimensão de Avaliação e Expressão das Emoções e que a dimensão de Regulação das Emoções (para  $p=0.001$ ), resultando na confirmação da H2.

A diferença entre as dimensões de Avaliação e Regulação das Emoções não é estatisticamente significativa ( $p=0.052$ ).

Tabela 7 - Inteligência emocional – Anova Repeated Measures

	Avaliação		Utilização		Regulação		F
	M	DP	M	DP	M	DP	
Int. Emocional	3.70	.31	3.96	.31	3.76	.27	46.301**

\*  $p \leq 0,01$  \*\*  $p \leq 0,05$  \*\*\*  $p \leq 0,001$

H3: O tipo de conflito existente e a dimensão de inteligência emocional predominante estão correlacionados.

Aqui pretendemos estabelecer uma correlação entre as variáveis predominantes, resultantes da resposta às hipóteses um e dois.



Para tal, podemos recorrer ao Coeficiente de Correlação de Pearson.

Segundo este, o valor da correlação entre o conflito de tipo relacional e a dimensão de utilização das emoções é igual a 0.051, ou seja, está muito próximo de zero não sendo por isso estatisticamente significativo. Assim conclui-se que não existe correlação entre ambos. Deste modo, a H3 não recebe confirmação empírica.

Tabela 8 - Correlação IE e tipo de conflito

	Relacional
Utilização das emoções	,051

H4: Perante uma situação de conflito, os indivíduos optam pela Resolução do mesmo.

As diferenças na resposta ao conflito revelam-se estatisticamente significativas com  $F(4, 368)=45.713$ ,  $p=0.001$ .

O teste de comparação múltipla a posteriori indica que a resposta ao conflito relacionada com a Resolução é significativamente predominante face aos outros tipos de resposta ( $p < 0.001$ ). Assim sendo, confirmamos a hipótese estabelecida em H4.

Tabela 9 - Tipo de conflito – Anova Repeated Measures

	Flexível		Compromis so		Forçar		Evitame nto		Resoluç ão		F
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	
Resposta conflito	3,33	,46	3,72	,40	3,46	,65	3,72	,56	4,1 5	,45	45,713** *

\*\*\*  $p \leq 0,001$

H5: A resposta ao conflito que mais se destaca está relacionada com a dimensão da inteligência emocional predominante.

Novamente para responder a esta hipótese podemos recorrer ao Coeficiente de Correlação de Pearson para entender de que forma estas duas variáveis se relacionam.

Analizados os dados, chegamos a um resultado considerado estatisticamente significativo (0.395), que revela que a relação é positiva e moderada, ou seja, quanto mais se utiliza uma estratégia de resolução de conflito, mais presente está a vertente de inteligência emocional relacionada com a utilização das emoções, confirmando-se assim H5.

Tabela 10 - Correlação IE e tipo de conflito

	Utilização das emoções
Resolução	,395***
*** $p \leq 0,001$	

H6: O tipo de conflito e a inteligência emocional estão relacionados com o sexo.

No caso do conflito, não se encontram diferenças estatisticamente significativas.

Por outro lado, para a inteligência emocional, os resultados são estatisticamente significativos nas dimensões de Avaliação e Utilização das Emoções.

Isto resulta na confirmação parcial de H6.

No caso da Avaliação e Expressão das emoções, as mulheres apresentam valores significativamente mais elevados do que os homens (3.81 vs 3.59 para  $t(92)=3.427$ ,  $p=0.001$ ).

Também no caso da Utilização das Emoções o sexo feminino apresenta valores significativamente mais elevados que os homens (4.08 vs 3.86 para  $t(91)=3.640$ ,  $p=0.001$ ).

Tabela 11 - Tipo de conflito e IE vs gênero – t-Student

	Feminino		Masculino		t
	M	DP	M	DP	
Tipo conflito					
Tarefa	2,62	,88	2,80	,85	-.977
Relacional	2,79	1,01	2,89	1,06	-.439
Inteligência emocional					
Avaliação	3,81	,32	3,59	,28	3.427***
Utilização	4,08	,30	3,86	,29	3.640***
Regulação	3,80	,31	3,72	,23	1.422

\*\*\*  $p \leq .001$ 

H7: O tipo de conflito e a inteligência emocional estão relacionados com a idade.

Recorrendo novamente à aplicação do Coeficiente de Correlação de Pearson, vamos relacionar a idade com cada uma das dimensões quer de conflito quer de inteligência emocional.

Pela tabela abaixo, vemos que os valores encontrados são muito baixos, próximos de zero, não tendo significado estatístico. Desta forma, concluímos que nem o conflito nem a inteligência emocional têm relação com a idade dos indivíduos, rejeitando-se H7.

Tabela 12 - Tipo de conflito e IE vs idade – coeficiente de correlação de Pearson

	Idade
Tipo conflito	
Tarefa	,115
Relacional	,157
Inteligência emocional	
Avaliação	-,044
Utilização	-,054
Regulação	,058

H8: Quanto maior o nível de escolaridade, menor a tendência para conflitos do tipo relacional e maior a presença da dimensão de IE relacionada com a Utilização das emoções.

Sobre este ponto nada podemos concluir, uma vez que as diferenças na percepção do tipo de conflito e inteligência emocional em função do nível de ensino não são estatisticamente significativas ( $p > 0.05$ ).

Tabela 13 - Tipo de conflito e IE vs escolaridade – coeficiente de correlação de Pearson

	Ensino Secundário		Ensino técnico/prof		Licenciatura		Mestrado		F
	o		.						
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	
Tipo conflito									
Tarefa	2,89	0,98	2,70	0,94	2,65	0,67	2,44	0,79	2,084
Relacional	3,02	1,05	2,72	1,01	2,83	1,07	2,51	0,93	2,595
Inteligência emocional									
Avaliação	3,74	0,31	3,66	0,35	3,76	0,36	3,59	0,17	2,053
Utilização	3,93	0,30	3,93	0,30	4,09	0,37	3,85	0,22	2.110
Regulação	3,73	0,26	3,80	0,27	3,78	0,34	3,73	0,18	0.302

## 5. Discussão de Resultados e Conclusões

Testadas as hipóteses formuladas, resta fazer um enquadramento dos resultados encontrados naquilo que se revelaram ser as tendências da literatura analisada.

Na análise das hipóteses, começamos por verificar que o tipo de conflito que predomina na organização é o relacional. Por outro lado, vemos que a resposta que mais se destaca perante uma situação de conflito é a de resolução.

Segundo o estudo realizado por De Dreu et Van Vianen (2001), por forma a tornar as equipas mais funcionais e efetivas, as respostas a situações de conflito devem passar pelo evitamento. Assim, no caso em estudo, se pretendermos que o ambiente de trabalho das equipas seja melhorado, a gestão deve agir junto dos colaboradores no sentido de os orientar para um outro tipo de postura, que passe precisamente pelo evitamento do conflito. Segundo estes autores, a opção por outro tipo de resposta pode, por exemplo, desviar a equipa a sua tarefa principal.

Também Mannix et al. (2008) identificou com o seu estudo que o único grupo que denunciou situações de conflito relacional optou por uma estratégia de evitamento, com

o objetivo de garantir que as más relações entre elementos não influenciavam o resultado final do trabalho em curso.

Relativamente a outro dos pontos por nós analisados, sobre a relação entre a resposta ao conflito que mais se destacava na organização em estudo e a dimensão de inteligência emocional predominante (H5), verificamos que de facto essa relação existe.

Jordan e Troth (2004) no seu estudo estabeleceram igualmente uma relação entre estes dois elementos, mencionando que, a um nível individual, o mesmo por nós considerado, se identificam relações entre a inteligência emocional e a escolha de respostas a situações de conflito que passam pela colaboração ou o evitamento. Por outro lado, se nos focamos no nível grupal, quanto maior o nível de inteligência emocional maior o recurso a estratégias de colaboração.

O nosso estudo vem reforçar as conclusões obtidas por estes autores anteriormente.

Hopkins e Yonker (2015) também demonstraram a relação entre algumas das dimensões de IE presentes na escala adotada no seu estudo e os estilos de gestão de conflito, com especial destaque também para respostas colaborativas.

Os resultados por nós obtidos reforçam esta ideia de que efetivamente há uma relação entre a inteligência emocional dos indivíduos e o tipo de resposta ao conflito.

Falar em respostas de tipo colaborativo é o mesmo que remeter para respostas com enfoque na resolução do problema, tal como as designamos no nosso estudo. A resolução de problemas é a solução preferencial da nossa amostra em estudo, para responder a situações de conflito, e é também vista pela literatura como sendo “o estilo mais eficaz de gestão de conflitos” (McIntyre, 2007).

Sobre se existirá uma relação negativa entre a capacidade de gerir as emoções e conflito, seja ele emocional ou de tarefa (Ayoko et al., 2008), no nosso estudo, o que verificamos foi que está presente conflito de tipo relacional sendo que a dimensão de inteligência emocional com maior significado estatístico nos remete para a utilização das emoções. Estas conclusões, podem implicar que a equipa de gestão deve trabalhar com os colaboradores no sentido de melhorar a sua capacidade de regular as emoções, com vista à redução dos índices de conflito.

Em suma, apesar de termos uma amostra com baixos níveis de consistência interna, conseguimos atingir o objetivo do nosso estudo, demonstrando que é possível estabelecer relações entre a inteligência emocional e a existência e resolução de conflitos em contexto de equipa. Foi ainda possível reforçar alguns resultados de estudos já existentes na literatura, por exemplo no que toca à relação entre a inteligência emocional e o tipo de resposta ao conflito. No entanto também identificamos casos paradoxais sendo que no nosso caso predominam o conflito relacional e as respostas do tipo colaborativo, ao passo que a literatura diz-nos que perante este tipo de conflito o ideal é que surja uma resposta no sentido de evitar conflitos.

## **6. Limitações e Investigação Futura**

Apesar de ter sido possível realizar o nosso estudo, uma das dificuldades com que nos deparamos foi a adesão por parte dos respondentes do inquérito. Embora isso não tenha impossibilitado a realização do estudo, a taxa de resposta, apesar de relevante, ficou aquém do que esperavamos (42,7%).

Isto pode ter como consequência o facto de não estarmos a extrair uma foto da organização tão realista quanto o desejado. Quanto maior fosse a taxa de resposta obtida mais fiel e próximo da realidade seria o diagnóstico obtido.

Outra das limitações obtidas prendeu-se com o tempo disponível. Poder-se-ia aprofundar muito mais alguns aspetos e estabelecer outro tipo de correlações se o horizonte temporal assim o permitisse.

Note-se ainda que na análise das hipóteses verificamos que a consistência da nossa amostra apresenta níveis no limite do aceitável. Face às limitações de tempo não foi possível tentar melhorar esse indicador, mas por forma a garantir que os dados refletem realmente a realidade seria bom de futuro realizar o estudo com base numa amostra com melhor nível de consistência interna.

De futuro, seria pertinente tentar aplicar o estudo junto de uma amostra maior, no sentido de melhorar os valores estatísticos de consistência e verificar se há impacto nos resultados obtidos.

Poder-se-ia esmiuçar um pouco mais a hipótese que tentamos validar sobre a relação entre o nível de escolaridade e o conflito e a Inteligência emocional, uma vez que não há detalhe sobre o tema na literatura e no nosso caso os resultados não se revelaram estatisticamente significativos, não podendo por isso retirar conclusões.

Seria também interessante implementar algumas ações na organização em causa, nomeadamente as referidas no ponto anterior, e refazer o estudo com base nesta mesma amostra, por forma a perceber se as consequências nos resultados são as esperadas. Seria interessante perceber se, passando a equipa de gestão a incentivar situações de evitamento de conflito e a trabalhar para a melhoria da capacidade de regulação das emoções dos indivíduos, haveria uma redução do conflito de tipo relacional.

## **7. Bibliografia**

Ashkanasy, NM., Daus, CS. (2002). Emotion in the Workplace: The New Challenge for Managers. *Academy of Management Executive*, 18 (1), 76-86.

Ayoko, OB., Callan, VJ., Härtel, CEJ. (2008). The Influence of Team Emotional Intelligence Climate on Conflict and Team Members' Reactions to Conflict. *Small Group Research*, 39 (2), 121-149.

Barki, H., Montréal, H., Hartwick, J. (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 15 (3), 216-244.

Bar-On, R. (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13-25.

Behfar, KJ., Peterson, RS., Mannix, EA., Trochim, WMK. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: a close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93 (1), 170-188.

Cobêro, C., Primi, R., Muniz, M. (2006). Inteligência Emocional e Desempenho no Trabalho: Um Estudo com MSCEIT, BPR-5 e 16PF. *Paidéia*, 16 (35), 337-348.

- Dalfovo, MS., Lana, RA., Silveira, A. (2008). Métodos Quantitativos e Qualitativos: Um Resgate Teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 2(3), 1-13.
- DeChurch, LA., Marks, MA. (2001). Maximizing the benefits of task conflict: the role of conflict management. *The International Journal of Conflict Management*, 12(1), 4-22.
- De Dreu, CKW., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, ES., Nauta, A. (2001). A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 645-668.
- De Dreu, CKW., Van Vianen, AEM. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 309-328.
- Deschauser, DR. (2007). Análise da relação entre inteligência emocional e o clima organizacional: um estudo de caso em uma multinacional do setor automobilístico. *Revistas Gerenciais*, 6 (1), 71-79.
- Desivilya, HS., Yagil, D. (2005). The role of emotions in conflict management: the case of work teams. *The International Journal of Conflict Management*, 16 (1), 55-69.
- Dimas, ICD. (2007). (Re)Pensar o conflito intragrupal: níveis de desenvolvimento e eficácia. Coimbra: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Dimas, ID., Lourenço, PR., Miguez, J. (2005). Conflitos e desenvolvimento nos grupos e equipas de trabalho – uma abordagem integrada. *Psychologica*, 38, 103-109.
- Dimas, ID., Lourenço, PR. (2011). Conflitos e gestão de conflitos em contexto grupal. In A. D. Gomes, *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos: Contributos para a investigação e intervenção* (pp. 195-232). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Druskat, VU., Wolff, SB. (2001). Building the Emotional Intelligence of Groups. *Harvard Business Review*, 79 (3), 80-90.
- Gardner, H. (1995). *Inteligência Múltiplas: A Teoria na Prática*. Porto Alegre: Artes Médicas.



- Goleman, D. (2000). *Inteligência Emocional* (9th ed.). Lisboa: Temas e Debates – Actividades Editoriais Lda.
- Hill, MM., Hill, A. (2005). *Investigação por questionário* (2ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hopkins, MM., Yonker, RD. (2015). Managing conflict with emotional intelligence: abilities that make a difference. *Journal of Management Development*, 34 (2), 226-244.
- Jehn, KA. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40 (2), 256-282.
- Jehn, KA. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42 (3), 530-557.
- Jehn, KA., Greer, L., Levine, S. (2008). The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decis Negot*, 17, 465-495.
- Jordan, PJ., Ashkanasy, NM., Härtel, CEJ., Hooper, GS. (2002). Workgroup emotional intelligence scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. *Human Resource Management Review*, 12 (2), 195-214.
- Jordan, PJ., Troth, AC. (2002). Emotional Intelligence and Conflict Resolution: Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 4 (1), 62-79.
- Jordan, PJ., Troth, AC. (2004). Managing emotions during team problem solving: emotional intelligence and conflict resolution. *Human Performance*, 17 (2), 195-218.
- Marks, MA., Mathieu, JE., Zaccaro, SJ. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26 (3), 356-376.
- Mayer, JD., Salovey, P., Caruso, DR. (2004) Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. *Psychological Inquiry*, 15 (3), 197-215.
- McIntyre, SE. (2007). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. *Análise Psicológica*, 2 (XXV), 295-305.

- Miguelote, SRGA. (2012). A Gestão de Conflitos em Ambiente Laboral: Estudo no IBMC e no IPATIMUP (Institutos de Investigação Científica). Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Moreira, RB., Cunha,P. (2007). Efeitos do conflito nas organizações: ameaça ou contributo para o desenvolvimento organizacional? Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, 4, 152-161.
- Nascimento, EM., El Sayed, KM. (2002). Administração de conflitos. Gestão do Capital Humano, 5, 47-56.
- Pestana, MH., Gageiro, JN. (2014). Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementariedade do SPSS. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Pinkley, RL. (1990). Dimensions of conflict frame: disputant interpretations of conflict. Journal of Applied Psychology, 75 (2), 117-126.
- Pondy, LR. (1967). Organizational conflict: concepts and models. Administrative Science Quartely, 12 (2), 296-320.
- Quivy, R., Campenhoudt, LV. (2005). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva.
- Salovey, P., Mayer, JD. (1990). Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and personality, 9(3), 185-211.
- Schutte, NS., Malouff, JM., Hall, LE., Haggerty, DJ., Cooper, JT., Golden, CJ., Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. Personality and Individual Differences, 25 (2), 167-177.
- Simons, TL., Peterson, RS. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust. Journal of Applied Psychology, 85 (1), 102-111.
- Thomas, KW. (1992). Conflict and conflict management: reflections and update. Journal of Organizational Behavior, 13, 265-274.

Van Rooy, DL., Alonso, A., Viswesvaran, C. (2005). Group differences in emotional intelligence scores: theoretical and practical implications. *Personality and individual differences*, 38, 689-700.

Welch, J. (2003). The best teams are emotionally literate. *Industrial and Commercial Training*, 35 (4), 168-170.

Wooldridge, JM. (2006). *Introdução à Econometria: Uma Abordagem Moderna*. Thomson Learning.

Woyciekoski, C., Hutz, CS. (2009). Inteligência Emocional: Teoria, Pesquisa, Medida, Aplicações e Controvérsias. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 22 (1), 1-11.

Zeidner, M., Matthews, G., Roberts, RD. (2004). Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review. *Applied Psychology: An International Review*, 53 (3), 371-399.

## **8. Anexos**

### **8.1. Inquérito**



Universidade do Minho

Mestrado em Estudos de Gestão

Inquérito: Inteligência Emocional e Conflito

O presente estudo insere-se no contexto de uma tese de mestrado em Estudos de Gestão.

O objetivo é recolher informação sobre o nível de inteligência emocional dos indivíduos e a forma como estes percebem o conflito em contexto organizacional (tipos de conflito existente e respostas dadas).

De notar que o inquérito é anónimo e confidencial, nada interferindo com o funcionamento da organização. A investigação em curso tem um carácter e objetivos unicamente científicos e, por isso, pede-se que a resposta seja o mais sincera possível.

No estudo final a identidade da organização não será revelada.

1. Caracterização da amostra

a. Sexo:

Feminino ☐

Masculino ☐

b. Idade: \_\_\_\_\_

c. Anos de experiência profissional: \_\_\_\_\_

d. Escolaridade:

Ensino Básico ☐

Ensino Secundário ☐

Curso técnico/profissional ☐

Licenciatura ☐

Mestrado ☐

Doutoramento ☐

MBA ☐

e. Empresa (não será divulgada a designação no estudo final):

1. Safe Life ☐

2. Safe Bag ☐

f. Departamento (não será divulgada a designação no estudo final):

A Qualidade ☐

B Logística ☐

C Manutenção ☐

D Finanças ☐

E Industrialização ☐

F Recursos Humanos ☐

G Produção ☐

H Higiene e Segurança ☐

I LPO ☐

## 2. Parte I

Segue-se um conjunto de trinta e três afirmações para as quais se pretende compreender qual o seu grau de concordância com as mesmas. Deve por isso classificá-las de 1 a 5, segundo a seguinte escala: 1 - “discordo completamente”, 2 - “discordo”, 3 - “não concordo nem discordo”, 4 - “concordo” e 5 - “concordo plenamente”.

- a. Sei quando falar dos meus problemas pessoais com terceiros.  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- b. Quando confrontado com obstáculos, recordo momentos em que enfrentei situações idênticas e as ultrapassei.  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- c. Espero ter bons resultados na maioria das coisas em que me envolver.  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- d. As outras pessoas têm facilidade em confiar em mim.  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- e. É-me difícil compreender as mensagens não verbais das outras pessoas.  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- f. Alguns dos principais eventos da minha vida levaram-me a reavaliar o que é importante ou não.  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- g. Quando o meu comportamento muda, visualizo novas oportunidades.  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- h. As emoções são uma das coisas que fazem a minha vida valer a pena.  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- i. Estou consciente das minhas emoções quando as vivencio.  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- j. Espero que aconteçam coisas boas.  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- k. Gosto de partilhar as minhas emoções com os outros.  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- l. Quando vivo uma emoção positiva, sei como a fazer durar.  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- m. Organizo eventos que os outros gostam.  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

- n. Procuro atividades que me fazem feliz.  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- o. Tenho noção das mensagens não verbais que envio aos outros.  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- p. Apresento-me de uma forma que que deixa boa impressão nas outras pessoas.  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- q. Quando estou com atitude positiva, é fácil para mim resolver problemas.  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- r. Olhando para as expressões faciais, reconheço as emoções que as pessoas estão a sentir.  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- s. Eu sei porque é que as minhas emoções mudam.  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- t. Quando estou com atitude positiva, ou capaz de gerar novas ideias.  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- u. Tenho controlo sobre as minhas emoções.  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- v. Facilmente reconheço as minhas emoções quando as vivencio.  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- w. Motivo-me a mim mesmo imaginando os bons resultados das tarefas que desempenho.  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- x. Elogio os outros quando eles fazem algo bem.  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- y. Estou atento às mensagens não verbais que as outras pessoas enviam.  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- z. Quando alguém me fala de um evento importante na sua vida, sinto como se eu próprio vivenciasse esse acontecimento.  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- aa. Quando sinto uma alteração nas emoções, costumo ter novas ideias.  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

bb. Quando estou perante um desafio, desisto porque acredito que vou falhar.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

cc. Sei o que os outros estão a sentir, apenas olhando para eles.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

dd. Ajudo os outros a sentirem-se bem quando estão em baixo.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

ee. Uso bons comportamentos para me ajudar a continuar a enfrentar os obstáculos.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

ff. Consigo dizer como alguém se sente ouvindo o tom da sua voz.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

gg. É difícil para mim compreender porque é que as pessoas se sentem de determinada forma.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

### 3. Parte II

Este novo bloco de oito questões, deve focar a atenção sobre a interação entre os membros do seu departamento.

As questões devem ser respondidas com base numa escala de 1 a 5, de acordo com a seguinte classificação: 1 - “nenhum/a”, 2 - “pouco/a”, 3 - “inexistente”, 4 - “alguma” e 5 - “muito/a”.

a. Quanta fricção existe entre os membros do seu departamento?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

b. Há evidência os conflitos de personalidade no seu departamento?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

c. Há tensão entre os membros do seu departamento?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

d. Há conflito emocional entre os membros do seu departamento?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

e. Com que frequência é que as pessoas do seu departamento discordam sobre as ideias em relação a um trabalho que está a ser realizado?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

f. Com que frequência há no departamento conflito com base nas ideias compartilhadas?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

g. Há conflito em relação ao trabalho que desempenha no seu departamento?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

h. Há diferenças de opinião no seu departamento?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

#### 4. Parte III

Imagine-se perante uma situação de conflito, no âmbito da sua equipa de trabalho, e responda em que medida cada uma das afirmações se aplica a si, usando a seguinte escala: 1-“nunca”, 2-“raramente”, 3-“algumas vezes”, 4-“frequentemente”, 5-“sempre”.

a. Cedo aos desejos da outra parte.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

b. Ênfase a necessidade de chegar a uma solução de compromisso.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

c. Luto por bons resultados para mim próprio.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

d. Desenvolvo uma solução que sirva quer os meus interesses quer os de terceiros de uma forma tão boa quanto possível.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

e. Evito um confronto relativamente às nossas diferenças.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

f. Concorde com o resto do grupo.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

g. Insisto que ambos temos parcialmente razão.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

h. Faço tudo para vencer.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

i. Examino todos os tópicos até encontrar uma solução que realmente me satisfaça a mim e à outra parte.



☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5

j. Evito, o mais possível, diferença de opinião.

☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5

k. Tento acomodar a outra parte.

☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5

l. Sempre que possível luto por um compromisso equilibrado entre as partes (tipo 50:50).

☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5

m. Impinjo o meu ponto de vista.

☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5

n. Represento os meus interesses e objetivos e os de terceiros.

☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5

o. Tento que as diferenças entre as partes pareçam menos severas.

☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5

p. Adapto-me aos objetivos e interesses de terceiros.

☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5

q. Tento chegar a uma solução que implique um esforço equivalente para ambas as partes.

☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5

r. Procuro ganhos.

☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5

s. Examino as opiniões de ambas as partes e tento encontrar uma solução mutuamente ótima.

☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5

t. Evito confrontos com os outros.

☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5

Obrigada pela Colaboração!